

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**«Совершенствование системы обучения персонала  
в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог»**  
Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Гайдамака Елена Игоревна,  
обучающийся группы  
СПИК-1403z,  
заочное отделение

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Воробьева Марина  
Анатольевна, канд. психол.  
наук, доцент, доцент кафедры  
АиПС

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МАОУ СОШ №17 Г. СУХОЙ ЛОГ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Характеристика деятельности в школе №17 г. Сухой Лог .....	8
1.2. Анализ системы управления персоналом в школе №17 г. Сухой Лог.....	19
1.3. Анализ обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог.....	37
Вывод по главе I.....	51
<b>ГЛАВА II. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МАОУ СОШ №17 Г. СУХОЙ ЛОГ.....</b>	<b>53</b>
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог.....	53
2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог.....	60
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог.....	66
Вывод по главе II.....	70
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>71</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>79</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>85</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Актуальность исследования**

Сегодня неперенным условием эффективного функционирования любой организации является квалифицированный и качественно подготовленный персонал, обучение которого становится все более актуальной проблемой. Обучение персонала - процедура, используемая для ликвидации разрыва между тем, что сотрудник знает и умеет, и тем, что ему необходимо знать и уметь, решая цели и задачи в рамках своей должности.

Это обусловлено тем, что анализ качества школьного образования показал, что в большинстве случаев его недостаточный уровень обусловлен некомпетентностью управленческой деятельности, недостаточным уровнем профессиональной готовности руководителей к управлению средним общеобразовательным учебным заведением, отсутствием системы отбора педагогов, потенциально способных к управленческой деятельности, их подготовки к обеспечению качества школьного образования.

Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, приводит не только к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой. И, наоборот, образованность кадров - это важнейший фактор роста, дающий более высокую производительность общественного труда сотрудников без дополнительных затрат.

Актуальность темы ВКР связана с изменением условий функционирования организаций, ускоренного развития научно-технического прогресса, необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях. Обучение персонала становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Многие организации столкнулись с

необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда. Теперь работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал. Обучение персонала позволяет формировать такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям.

Таким образом, персонал должен быть тщательно подготовлен к постоянно изменяющейся внешней и внутренней среде. Более того, система кадрового менеджмента постоянно терпит изменения, а обучение персонала становится одним из ключевых элементов процесса управления персоналом [26, с.7]. А значит для того, чтобы организация была конкурентоспособной, ее руководство должно инвестировать в обучение сотрудников [56, с.283]. Инвестиции в развитие персонала очень важны, потому что именно благодаря обучению люди улучшают свои навыки, знания, отношение и поведение [52, с.315].

В данном случае существует **противоречие** между повышением уровня ответственности учебных заведений и профессиональной готовностью управленцев к работе в новых социально-экономических условиях. Наличие данной **проблемной ситуации** существенно снижает уровень работы общеобразовательных учреждений, также как и работы персонала. Необходимость разрешения данного противоречия обусловила выбор темы исследования.

**Цель исследования:** изучить систему обучения персонала в образовательной организации и разработать мероприятия по ее совершенствованию в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области

**Объект исследования:** система обучения персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование системы обучения персонала в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области.

### **Задачи исследования:**

1. Проанализировать теоретические источники по проблеме обучения персонала.
2. Проанализировать систему управления персоналом и процесса обучения персоналом в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области
3. Разработать мероприятия по обучению персонала в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области.
4. Проанализировать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области.
5. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

### **Методы исследования:**

1. теоретические методы (сбор, изучение, обобщение и анализ информации; анализ и обобщение периодических изданий и внутренних документов организации);
2. практические методы (анализ кадровой документации МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог; анкетирование, экономические расчеты).

В процессе работы были использованы труды таких известных российских авторов как Е.А. Базаров, Е. А. Каштанова, А. Я. Кибанова, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, Е. А. Митрофанова, И. Минервин, В.П. Пугачев, В. М. Свистунов и другие.

Е.А. Базаров, например, под обучением понимает «активный целенаправленный процесс передачи социокультурного опыта предыдущих поколений» [6]. По мнению А.Я Кибанова, обучение персонала – «развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией организации» [15]. С точки зрения М.И. Магура

«профессиональное обучение персонала рассматривается как система подготовки персонала, проводимая на территории организации или учебных центров и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей» [25]. И. Минервин считает, что обучение персонала – «целенаправленно организованный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами обучения под руководством наставников, руководителей, специалистов» [33, с. 82] и т.д.

Среди зарубежных исследователей проблем теории и практики обучения персонала следует отметить М. Армстронга, Д. Ким, Р.А. Ноэ, Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Ю. Дека, Ф.К. Беа, Э. Дихтла и др.

В своей работе М. Армстронг демонстрируют такие элементы процесса обучения, как обучение, воспитание, развитие и тренинги [51, с.547] и выделяет четыре типа обучения: инструментальное обучение, когнитивное обучение, аффективное обучения и самоанализ. Д. Ким выделяет case study, ролевые игры, моделирование и групповые упражнения [54, с.540-550]. Согласно Р.А. Ноэ, есть три большие группы методов обучения: презентации, практические методы и методы создания группы [55, с. 323].

Итак, обучение может быть предоставлено с помощью различных методов, например, коучинг, наставничество, сотрудничество и участие со стороны подчиненных. Методы обучения являются стандартными, но разные авторы предлагают свои классификации методов. Проанализировав как зарубежные, так и российские источники, было выявлено, что все методы обучения делятся на три большие группы: традиционные методы, методы активного обучения и обучение на рабочем месте.

В ходе написания ВКР были изучены **нормативно-правовые документы:** Кодекс РФ, ФЗ РФ «Об образовании», Устав ОУ, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Трудовой договор, Должностные обязанности руководителя и персонала

МАОУ СОШ №17 и другие. Указанные источники регулируют ключевые вопросы ВКР и составляют ее нормативно-правовую базу.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение, глоссарий и список литературы из 60 источников. Текст работы проиллюстрирован 11 таблицами, 10 рисунками и 12 приложениями.

Во Введении дается общая характеристика работы и раскрывается ее актуальность, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, а также представлено теоретическое изучение ВКР и методы ее исследования.

В первой главе, которая носит теоретический характер, дана характеристика деятельности в школе №17 г. Сухой Лог и анализируется система управления персоналом и процесс обучения персонала в данной школе.

Вторая глава носит практический характер. В ней предлагается решение основных проблем по теме исследования и разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области, определяется нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала и рассчитывается социально-экономическая эффективность данных мероприятий в вышеуказанной школе.

В Заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МАОУ СОШ №17 Г. СУХОЙ ЛОГ

## 1.1. Характеристика деятельности в школе №17 г. Сухой Лог

Исследование проходило на базе МАОУ СОШ № 17 г. Сухой Лог Свердловской области.

Школа №17 была открыта 1 сентября 1985 года. Главными документами являются: Свидетельство о государственной регистрации образовательной деятельности по основным образовательным программам в отношении каждого уровня общего образования, указанным в приложении к настоящему свидетельству, полученного 20 марта 2014 года, а также - Лицензия на осуществление образовательной деятельности, дающая право МАОУ СОШ №17 оказывать образовательные услуги по реализации образовательных программ по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования, указанным в приложении к настоящей лицензии от 19 октября 2016г. На основании Лицензии дополнительное образование может быть предоставлено как детям, так и взрослым.

Полное наименование учреждения: Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение "Средняя общеобразовательная школа № 17", которое расположено по адресу: 624804, Россия, Свердловская обл, Сухоложский р-н, Сухой Лог г, Юбилейная ул, 29/А.

Данные об образовательной организации и её структуре изложены в ПРИЛОЖЕНИИ I «Карточка Муниципального автономного общеобразовательного учреждения "Средняя общеобразовательная школа № 17"».



Так, в МАОУ СОШ № 17 обучается 1105 учеников в две смены. Необходимо отметить, что число учащихся, начиная с 2012-2013 года постоянно растет. В последние 4 года МАОУ СОШ №17 набирает по 5-6 классов первоклассников, состоящие в среднем из 26-27 учащихся в классе. Структура контингента МАОУ СОШ № 17 г. Сухой Лог Свердловской области представлена в табл. 1.

**Таблица 1.** Структура контингента МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог

Контингент	I Ступень	II Ступень	III Ступень	Всего
Количество обучающихся	442	528	70	1105
Количество классов/ средняя наполняемость	23/19	22/24	4/18	49/23

Органами управления МАОУ СОШ №17 являются: Наблюдательный совет – высший орган управления, о котором можно узнать в Положении о Наблюдательном совете; его директором является Исполнительный орган управления; Педагогический совет – коллегиальный орган самоуправления педагогических работников, о котором рассказано в Положении о Педагогическом совете; Общее собрание работников, о функционировании которого речь идет в Положении об общем собрании работников; Методический совет, о работе которого можно узнать в Положении о методическом совете.

В МАОУ СОШ №17 существуют три уровня образования в образовательной организации: начальное общее, основное общее и среднее общее образование

В МАОУ СОШ №17 существуют две формы обучения: очная, очно-заочная (дистанционная) или заочная (домашнее обучение).

Согласно нормативным срокам обучение длится 4 года (начальное общее образование), 5 лет (основное общее образование) и 2 года (среднее общее образование).

В связи с этим разработаны нормативные документы, которые отражены в Приложении 1.

Каждым учителем на основе Образовательных стандартов разработаны рабочие программы по учебным предметам начального общего, основного общего образования (ФГОС), среднего общего образования (ФГОС и ФК ГОС), а также адаптированные рабочие программы НОО и ООО.

Так, реализация общеобразовательных программ осуществляется в рамках единой образовательной среды. Для реализации образовательных программ в образовательном учреждении имеется методическое сопровождение. Направленность реализуемых программ соответствует структуре классов.

Использование в образовательной деятельности интерактивных средств обучения дает учителям возможность обеспечить самостоятельность учащихся при изучении нового материала, работе с текстом, а так же оценить уровень их подготовки по конкретной теме. Использование средств мультимедиапроекции позволяет проиллюстрировать процесс или явление, провести автоматизированный контроль знаний, применить особые формы подачи информации, выстроить индивидуальную траекторию обучения.

Используя образовательные электронные издания, которые содержат систематизированный материал по каждому предмету, учителя обеспечивают овладение учащимися знаниями, умениями на творческом уровне.

Применяя современные средства, ИКТ учителя школы осуществляют дифференциацию и индивидуализацию процесса обучения за счет использования выбора заданий разного уровня сложности, организации

самостоятельного продвижения по темам учебного курса успевающим ученикам и возврату к недостаточно изученному материалу отстающим. Если учащиеся, по каким - либо причинам, не могут посещать уроки (болезнь, карантин, морозы), 100% учителей используют возможности электронного обучения (ст. 13 п.2, ст.16 п.1, ст. 28 п.3 пп. 12 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации») - традиционной электронной почты, системы электронных дневников.

В школе обеспечен свободный доступ к информации всем участникам образовательных отношений. Создана образовательно - информационная сеть, обеспечивающая выход в Интернет, организована система обеспечения внутри школьного информационного обмена. В арсенале школы имеются:

- серверные системы,
- расширение локально сети средствами Wi-Fi технологий,
- интерактивные доски,
- цифровые лаборатории,
- информационно-библиотечный центр,
- мобильные компьютерные классы.

В МАОУ СОШ № 17 образовательная деятельность осуществляется на государственном языке Российской Федерации - русском языке.

Всего в образовательном учреждении работает 64 учителя в возрасте от 21 года и старше. Рассмотрим количественный состав персонала по возрасту в табл. 2.

**Таблица 2.** Количественный состав персонала по возрасту.

Численность, чел.	До 20 лет	21-30	31-40	41-50	51 - 60	61 - 70
64	0	10	9	21	17	7

В школу приходят работать специалисты с разным уровнем образования: высшим и средне-специальным образованием, а также есть молодые учителя со средне-специальным незаконченным образованием., т.е. те, кто заканчивает педагогическое образование в колледже и работает одновременно. Данные уровня образования персонала СОШ №17 представлены в табл. 3:

**Таблица 3.** Уровень образования персонала.

Численность, чел.	Высшее образование, чел.	Средне - специальное образование, чел.	Средне – специальное (неоконченное) образование, чел.
64	58	4	2

В основном, в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог работают учителя первой категории – 34 учителя, высшей категории – 9 учителей, без категории – 21 учитель. Все уровни квалификационной категории учителей представлены в табл. 4:

**Таблица 4.** Уровень квалификационной категории персонала.

Численность, чел.	Высшая кв. категория, чел.	Первая кв. категория, чел.	Без категории, чел.
64	9	34	21

В школе высок интерес и потребность в изучении предметов естественно-математического цикла. Учащиеся полной средней школы предъявляют достаточно высокие требования к уровню преподавания и организации учебного процесса. Таким образом, учителя являются

активными участниками школьных, муниципальных и областных научно - методических семинаров, групп педагогического общения.

Создание системы выявления и поддержки одаренных детей и талантливой молодежи – одно из приоритетных направлений образовательной инициативы «Наша новая школа», которая ориентирована на решение задач инновационного развития образовательной организации, на модернизацию образовательной системы как инструмента социального развития обучающихся.

Через систему работы классных руководителей и учителей-предметников выявляются талантливые дети в различных областях знаний. В МАОУ СОШ № 17 создано Школьное научное общество (руководитель – директор школы), которое объединяет детей и подростков, стремящихся к научному поиску и творческому добыванию знаний. Традиционным стало также проведение школьной научно-практических конференций.

Учителя - предметники, классные руководители, педагог- психолог разрабатывают планы по сопровождению и подготовке к различным олимпиадам и конкурсам обучающихся с 1 класса и вплоть до выпуска из школы и внедряют их на курсах по выбору, кружках.

Школа открыта для взаимодействия с образовательным сообществом города и области. На базе школы организуются и проводятся методические учебы, методические семинары, открытые мероприятия для педагогов школ и дошкольных образовательных учреждений городского округа и области.

Развитие социального партнерства МАОУ СОШ № 17 с учреждениями и организациями дополнительного и профессионального образования, экономической и социальной сфер, силовых и управленческих структур строится на договорной основе по следующим направлениям:

- профессиональное самоопределение обучающихся;

-профилактика правонарушений и преступлений среди несовершеннолетних, психолого- педагогическая поддержка и сопровождение несовершеннолетних;

- обеспечение прав и законных интересов несовершеннолетних; - развитие интеллектуального, творческого потенциала детей и подростков, развитие их социальной активности и гражданской ответственности;

-создание условий для вовлечения лицеистов в кружковую и досуговую деятельность;

- формирование навыков и потребности в здоровом образе жизни и безопасного поведения детей и подростков в быту, на улице и в сети Интернет.

Постоянными социальными партнёрами МАОУ СОШ № 17 являются: Администрация городского округа Сухой Лог (Управление образования, ТКДН), ОМВД России (ПДН и ГИБДД), ОНД, ВДПО, КЦСОН, Сухоложская прокуратура, Сухоложская районная больница (подростковый наркологический кабинет), Центр занятости населения, Сухоложский многопрофильный техникум, музыкальная школа и школа искусств, Центр дополнительного образования детей, дом культуры «Кристалл», Детская библиотека, ДЮСШ, с/к «Здоровье», с/к «Олимпик», градообразующие предприятия: Сухоложский цементный завод, Сухоложский огнеупорный завод, Сухоложский литейно-механический завод, НП «Знамя».

В МАОУ СОШ № 17 реализуется профилактическая программа: «Программа комплексной профилактики», целью которой является создание безопасной среды для обучающихся лица. Данная программа направлена на профилактику насилия над детьми, профилактику суицидального поведения среди учащихся, профилактику правонарушений, безнадзорности несовершеннолетних, профилактику употребления психоактивных веществ учащимися, профилактику ВИЧ-инфекции.

В МАОУ СОШ № 17 реализуется профилактическая программа «Обучение молодёжи жизненным навыкам и приобретение опыта их использования», реализуются профилактические программы в рамках совместной деятельности с ПДН ОМВД, подростковым наркологическим кабинетом, ГИБДД, ОНД.

В МАОУ СОШ № 17 в рамках работы по воспитанию и социализации обучающихся реализуется направление «Я и моя личная безопасность», целью которого является создание безопасной среды для учащихся школы. Мероприятия нацелены на профилактику насилия над детьми, профилактику суицидального поведения среди учащихся, профилактику правонарушений, безнадзорности несовершеннолетних, профилактику употребления психоактивных веществ учащимися, профилактику ВИЧ- 32 инфекции.

Формами и методами профилактической работы являются тематические беседы, правовые минутки, лекции с участием представителей субъектов системы профилактики городского округа Сухой Лог, конкурсы, социальный патронаж, коллективно-творческие дела, спортивные и досуговые мероприятия, Единый день профилактики, Единый день правовой помощи детям, Уроки права, демонстрация видеоролика «история прав человека», публикация статьи в газете «Знамя Победы» о Международном дне права», лекции с участием волонтеров клуба ЮНЕСКО «Уральская легенда» на тему «Права человека», игровые занятия по правам ребёнка в 1-х классах лицея и в подготовительной группе детского сада, распространение листовок о деятельности телефона Доверия, встречи с представителями МВД по профилактике правонарушений и преступлений среди несовершеннолетних, инструктажи и др.

С целью первичной профилактики правонарушений и преступлений среди несовершеннолетних, а также с целью формирования у подрастающего поколения навыков бесконфликтного общения в МАОУ СОШ № 17 организована деятельность Школьной Службы медиации.

Реализуя программу антикоррупционного воспитания в школе, можно выделить ее основные компоненты: отсутствие случаев коррупционного поведения, антикоррупционное просвещение, обретение опыта решения жизненных задач и школьных проблем на основе взаимодействия педагогов и обучающихся, а так же педагогическая деятельность по формированию у обучающихся антикоррупционного мировоззрения. Шефом учреждения является предприятие ЗАО НП «Знамя».

С целью ранней профилактики (на раннем этапе) правонарушений среди несовершеннолетних и семейного неблагополучия МАОУ СОШ № 17 на основании планов совместной деятельности сотрудничает работает с учреждениями дошкольного образования, расположенными в микрорайоне лица: МДОУ № 8, МДОУ № 41.

Так в рамках этого сотрудничества педагоги школы проводят:

- родительские собрания с родителями будущих первоклассников,
- с целью успешной адаптации для воспитанников детских садов в школе проводятся культурно- массовые мероприятия (показ новогоднего спектакля, литературно-музыкальная композиция «Детство, опалённое войной», экскурсии по школе),
- Дни открытых дверей для родителей и воспитателей первоклассников,
- ежегодно по окончании первой четверти проводится круглый стол для учителей и воспитателей ДОУ по вопросам адаптации малышей.

В рамках реализации программы «Школа первоклассных родителей» (апрель-май ежегодно) для родителей будущих первоклассников проводятся занятия заместителями директора, психологом и учителями школы, на которых рассматриваются вопросы ответственности родителей за воспитание, обучение и содержание детей, вопросы первичной профилактики правонарушений среди несовершеннолетних и семейного неблагополучия, вопросы возрастного развития детей и сохранения здоровья. Занятия



«Школы будущего первоклассника» позволяют выявить детей, на которых необходимо обратить пристальное внимание.

Для первоклассников в школе реализуется программа «Первоклассное путешествие», которая направлена на создание условий для успешной адаптации детей к новым требованиям, новой деятельности, новому общению.

Таким образом, МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог реализует целостную урочную и внеурочную деятельность по программам, разработанным в соответствии с требованиями ФГОС начального общего образования и основного общего образования и основными концептуальными положениями УМК. Благодаря использованию возможностей среды школы и за ее пределами, учету интересов родителей и обучающихся, повышению профессионального роста педагогов, наблюдается тенденция позитивного влияния внеурочной деятельности на духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся.

Система дополнительного образования и внеурочная деятельность обучающихся осуществляется на бесплатной основе, посредством использования собственных ресурсов и ресурсов социальных партнёров.

Более того, учителя ежегодно проходят курсы повышения квалификации, о чем подтверждают сведения о повышении квалификации педагогических кадров с 2016 – 2018 годы, представленные в приложении 3.

Координатором всех процессов, происходящих в СОШ №17, является руководитель образовательной организации, который обеспечивает осуществление образовательного процесса в соответствии с Уставом школы, Лицензией и Свидетельством о государственной аккредитации; обеспечивает необходимые условия для работы подразделений общественного питания и медицинских учреждений, закрепленных за школой.

У директора есть два заместителя - по учебно-воспитательной работе и по воспитательной и социально-правовой работе.

Основными направлениями деятельности заместителя директора по УВР являются: организация учебно-воспитательного процесса в школе и методическое руководство педагогическим коллективом, в т.ч. контроль за состоянием обучения персонала СОШ №17.

Правильное и грамотное управление персоналом организации есть залог эффективной работы ее сотрудников. Рассмотрим финансовое состояние МАОУ СОШ № 17, представленное в Приложении 5.

В СОШ №17 г. Сухой Лог Свердловской области объем финансового обеспечения составляет 345730 тыс. руб., в то время как субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания из бюджета г.о. Сухой Лог – 45545 тыс. руб. Поступления от оказания услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности насчитывает 106260 руб. Внебюджетные средства организации, т.е. поступления от оказания услуг составляют 78740 руб.

Исходя из соотношения величин, прослеживается увеличение расходов над доходами в сумме 600660 руб. в год, т.е. 50055 руб./мес., что рано или поздно может привести к дефициту бюджета. Принято считать, что если дефицит государственного бюджета не превышает 5 % ВВП страны, то он допустимый. Сделав соответствующие расчеты, этот процент оказался ниже 2%. Тогда можно сделать вывод: чтобы выровнять финансовую ситуацию в СОШ №17, необходимо урезать расходы (оптимизировать статьи расходов) или искать дополнительные источники дохода.

Таким образом, МАОУ СОШ №17 успешно осуществляет свою деятельность, опираясь на нормативную документацию Министерства образования РФ. Финансовую ситуацию школы №17 можно назвать стабильной, но подверженной изменениям реальной действительности.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в школе №17 г. Сухой Лог

Система управления персоналом [15] — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

По мнению А.Я. Кибанова, «система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом» [16]. Она включает в себя следующие подсистемы: набор и увольнение персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; мотивацию и вознаграждение персонала; организацию деятельности работников; оценку и аттестацию кадров[16].

Рассмотрим подробно процесс выполнения этих функций. Начнем с функции, выполняемые системой управления персоналом в школе №17 г. Сухой Лог.

Функция планирования персонала (разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала организации и рынка труда и т.д.) [16].

Суть государственной кадровой политики в МАОУ СОШ №17 заключается в определении стратегии работы с кадрами, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование знаний, умений и навыков управленческого и педагогического персонала.

Принципы кадровой политики СОШ №17 представляют собой:

- принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам, не всегда подчиненный принципу гласности и процедуры конкурсного отбора и аттестации персонала;
- принцип законности в кадровой работе на основе Конституции РФ и других правовых актов;
- систематическое обновление кадров и преемственности руководства.

С точки зрения руководителя кадровая политика ориентирована на принятие эффективных кадровых решений (окупаемость затрат на персонал), на долгосрочное планирование в соответствии со стратегическими целями организации. Так, эффективность управления персоналом и эффективность деятельности организации в целом зависят от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают.

Для того чтобы обеспечить организацию необходимыми кадрами, администрация школы использует следующие виды внешних источников:

- рекламу в СМИ (локальные газеты, телевидение, радио, Интернет: собственно сайт самой организации, общественные сайты), публикующие объявления о вакансиях, дающие возможность соискателю обращаться непосредственно в кадровую службу организации работодателя;
- так называемые «самостоятельные» кандидаты — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости.
- рекомендации знакомых и родственников, работающих в данной организации или сфере образования.
- контакты с учебными заведениями – как общеобразовательными, так и высшими учреждениями.
- государственные службы занятости (биржи труда).

Как видим, для обеспечения школы кадрами руководитель пользуется внешними видами источниками. Конечно, это имеет свои плюсы при отборе и подборе нового персонала организации, но, в отличие от внутренних источников, их финансовые затраты выше.

Более того, в школе №17 численность персонала определяется в зависимости от учебных планов. Это обусловлено тем, что численность занятых в образовательных учреждениях регламентируется как отраслевым законодательством, так и законодательством о труде.

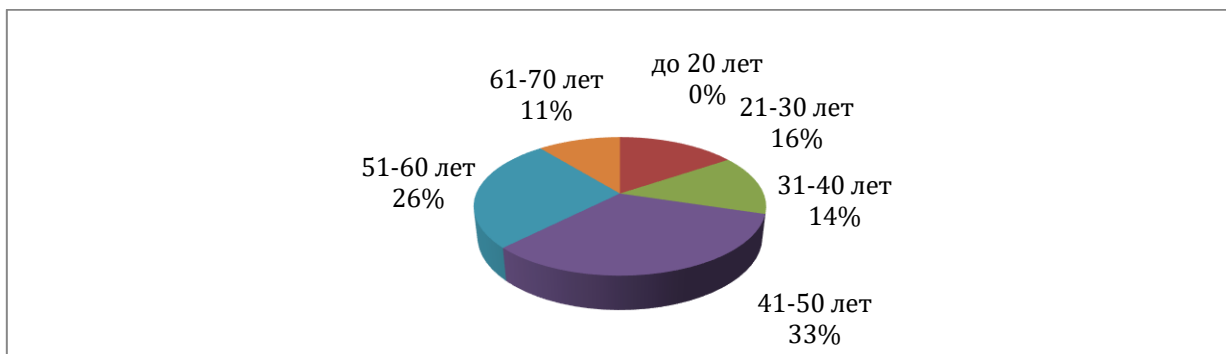
В СОШ №17 утверждены должностные инструкции по основным должностям. Требования к кандидатам определяется отделом кадров.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом в данной школе [16].

Наймом и увольнением персонала занимается также отдел кадров школы. Порядок найма и увольнения работников регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка.

В связи с увеличением количества детей в параллели и, соответственно, классов, в школе появилась необходимость в дополнительных педагогических кадрах. В 2018-2019 уч. год нехватка в педагогических кадрах составляет 16 человек (25% от общей суммы численности необходимого персонала школы). В следствии этого в МАОУ СОШ №17 часто один сотрудник может совмещать несколько должностей в связи с нехваткой педагогического персонала.

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала можно разобрать анализ возрастной структуры персонала, который мы видим на рис. 1.



**Рис. 1. Качественный состав персонала по возрасту.**

16% работающего персонала имеют возраст от 21 до 30 лет, 14% - от 31 до 40 лет, 33% - от 41 до 50 лет, 26% - от 51 до 60 лет, 11% - от 61 до 70 лет.

Данный рисунок показывает, что разновозрастной показатель персонала в СОШ №17 приблизительно одинаковый: в школе работает много молодых сотрудников (30%), 33% учителей - среднего и 37% - предпенсионного и пенсионного возраста.

Такой показатель должен учитывать специальные условия труда, наличие необходимых перерывов для отдыха и питания, санитарно-гигиенические условия труда, а также – дополнительный отпуск в течении года работающим пенсионерам без содержания в две недели (женщинам с 55 лет, мужчинам – с 60 лет) [1].

По половому показателю, большая доля работников - женщины, это связано с особенностью работы, с размером заработной платы. 72% персонала работают в организации от 1 до 10 лет, это связано с выходом на пенсию стареющего персонала (учителей) и привлечению молодых кадров.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка при приеме на работу в установленном порядке работодатель обязан ознакомить работника с Правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, Уставом МАОУ СОШ №17, инструкциями СОШ №17 (по охране труда и технике безопасности, пожарной безопасности), должностной инструкцией на соответствующую должность, Положением о защите персональных данных.

Адаптация новых сотрудников регламентируется Уставом МАОУ СОШ №17 и коллективным договором. Положение об адаптации отсутствует, но планы на его разработку присутствуют в системе кадровой политики администрации школы.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации

персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Оценка осуществляется для принятия обоснованных кадровых решений при приеме, ротации, направлении на обучение, представлении к поощрению и т.д., а также при проведении периодической аттестации.

Аттестация проводится в соответствии с положением об аттестации. Аттестация работников может проводиться до истечения срока избрания по конкурсу, предусмотренному частью третьей статьи 332 Трудового кодекса Российской Федерации, или в течение срока срочного трудового договора.

Аттестация персонала представляет собой систематическую оценку деловых и личностных качеств работников, установление их служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к занимаемой должности.

Персонал школы можно классифицировать по уровню образования. Проанализируем качественный состав персонала СОШ №17 по уровню образования персонала на 2018 год, представленный на рис. 2.

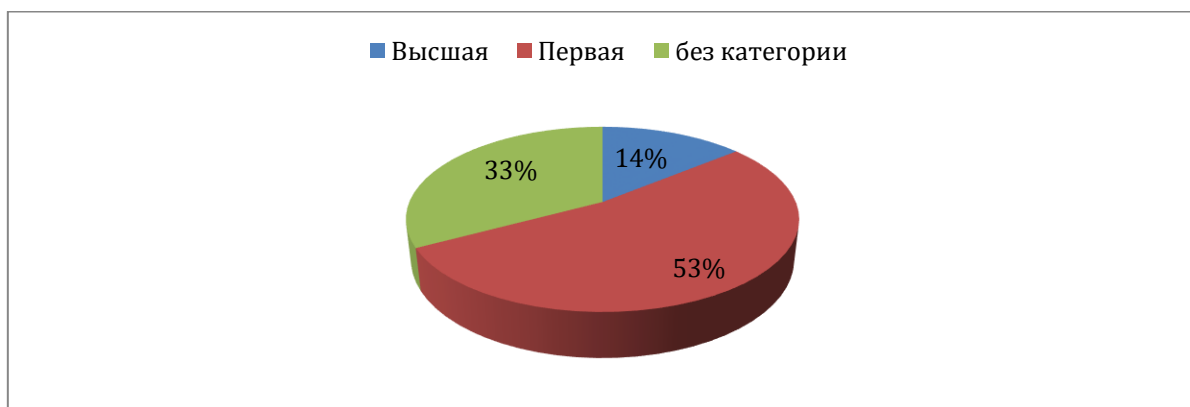


**Рис. 2. Уровень образования персонала.**

91% персонала школы имеют высшее образование, 6% - среднее – специальное и только 3% - среднее образование. Анализируя образование

персонала, можно отметить некоторые особенности. Большая часть персонала имеет высшее образование, отдельные учителя имеют средне-специальное образование и даже есть со средним, но при этом все получают высшее образование заочно. Все данные говорят о том, что в школе высокий уровень квалифицированных сотрудников.

Ниже, на рис. 3 представлен анализ уровня квалификационной категории персонала в МАОУ СОШ №17.



**Рис. 3. Уровень квалификационной категории персонала.**

Как видим, высшую квалификационную категорию имеют 14% персонала школы, первую – 53% (практически каждый второй преподаватель), без категории – 33%, т.е. каждый третий человек учительского персонала. Таким образом, имеют категориальность 67 % педагогического коллектива. Учителя без категории главным образом молодые, а также - учителя пенсионного возраста.

Согласно информации о практике педагогического персонала, педагоги успешно проходят обучение. Например, в период с 2016 по 2018 год курсы повышения квалификации прошли 100% учителей. В 2016-2018 гг. были пройдены курсы повышения квалификации по различным тематикам, информация о которых представлена в Приложении 3.



Далее представлены названия организаций, проводивших семинары, курсы повышения квалификации и переподготовки педагогического персонала МАОУ СОШ №17:

- Автономная некоммерческая организация ДПО «Консорциум профессионального менеджмента» в г. Салехард

- Автор методик Метенова Н.М.

- АНО «Международная Академия спорта Ирины Винер»

- АНО «Центр независимой оценки КО «Легион»

- АНО ДПО УЦ «Навигатор обучения»

- ГАОУ ДОД СО «ЦДОД «Дворец молодежи»

- ГАОУ ДПО СО «ИРО»

- ГБПОУ СО «КПК»

- ГБУЗ СО «ОЦ СПИД»

- ГОУ СПО «Камышловский педагогический колледж»

- МБОУ ВО «Екатеринбургская академия современного искусства»

(институт)

- ОАО «Издательство «Просвещение»

- ООО «ИКТ – Урал»

- ООО «Центр развития образования имени И.Г.Песталоцци», г.

Москва

- ООО Издательский центр «ВЕНТАНА-ГРАФ»

- ООО МОЦ «Мнемозина»

- УГМК

- УЦ «Всеобуч» в г. Нижний Тагил Свердловской области

- ФГАОУ ВПО «РГППУ»

- ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университете имени первого

Президента России Б.Н.Ельцина»

- ФИПИ

- школы г. Сухой Лог и Сухоложского района и г. Екатеринбург.

Данный список может увеличиться, так как спрос на высококвалифицированный педагогический персонал растет: того требуют постоянно меняющиеся требования и условия школьного образования.

Педагогический состав повышает свою квалификацию постоянно, в соответствии с требованиями ФГОС НОО, ФГОС ООО и ФГОС СОО. Активность в методической работе позволяет разработать авторские методики для учащихся естественно-математического цикла, гуманитарного цикла, начальных классов и классных руководителей.

Повышение квалификации - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных компетенций, необходимых для определенного вида деятельности. По словам Масловой В.М. [30], «в современной экономике качественный персонал является ключевым фактором успеха организации. Успешность организации напрямую зависит от степени квалифицированности персонала».

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается Коллективными Договорами администрации с работниками учреждения, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования в учреждении. Проблема заключается лишь в том, насколько корректны и эффективны созданные программы обучения, адаптации, аттестации персонала и пр.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала [16].

С одной стороны, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. С другой стороны, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного

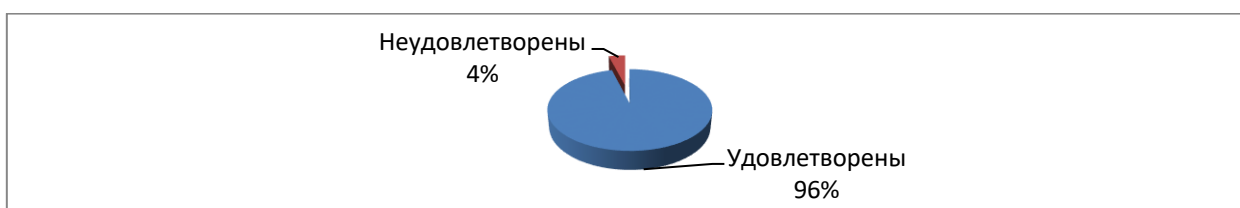
типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В процессе трудовой деятельности мотивирование позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей.

Базовая ставка [16] — это фиксированный оклад или зарплата, которая зависит от тарифов для данного вида работы. В МАОУ СОШ №17 существуют к базовой оплате такие дополнительные финансовые поощрения, связанные с показателями работы, квалификацией, компетентностью или опытом, как: премии за успешную работу; доплаты, связанные с квалификацией; выплаты, связанные со стажем работы, на одном месте, которые требуют корректировки и изменений с тем, чтобы мотивировать персонал к более эффективной работе.

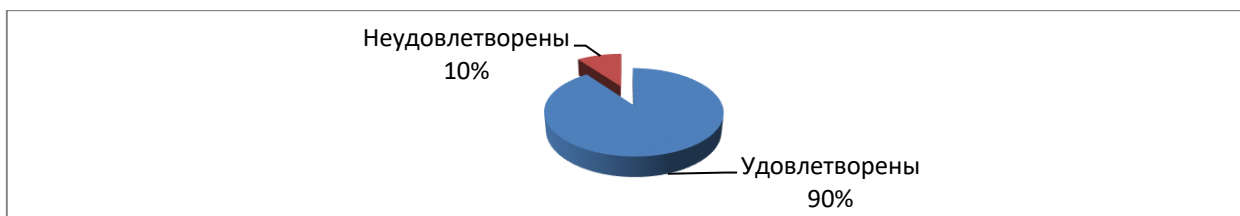
Качество результата образования во многом зависит от профессионализма учителя. Так, ведется Сводный оценочный лист оценки выполнения утвержденных критериев и показателей эффективности и результативности работы работников МАОУ СОШ № 17 на выплату поощрительных выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда.

Более того, персоналу СОШ №17 предоставлены льготы, включающие пенсии и оплату больничных листов.

Анализ показал, что в коллективе очень теплые и дружеские отношения. Из 64 человек удовлетворены отношениями с коллективом 96 % персонала, проработавшие друг с другом не один год. Среди учителей есть те, кто не удовлетворен взаимоотношением с администрацией и коллегами – 10% (6 человек). Данные можно увидеть на рис. 4 и рис. 5:

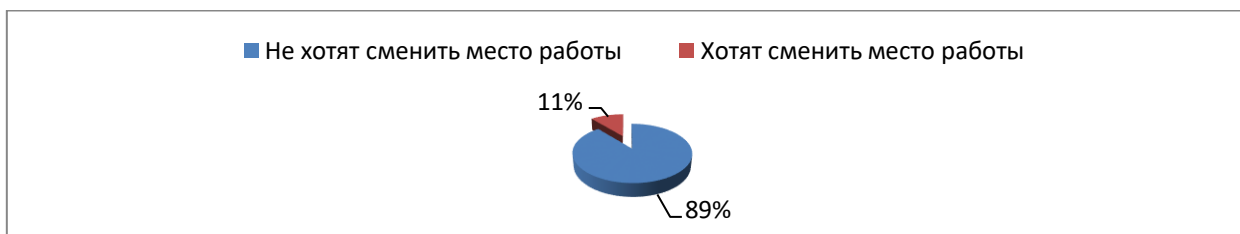


**Рис. 4. Удовлетворенность отношениями между сотрудниками в коллективе.**



**Рис. 5. Удовлетворенность отношениями между сотрудниками и руководителем.**

Тем не менее, опрос персонала школы показал, что удовлетворенность работой в школе в целом высокая, но 10% персонала школы хотели бы сменить место работы. В основном это - молодые специалисты, недовольные заработной платой, и те, которые не удовлетворены взаимоотношениями с руководством и коллективом. Это представлено на рис. 6:



**Рис. 6. Удовлетворенность работой.**

Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации, т.к. зачастую молодой специалист, пришедший из учебного заведения и не имея опыта профессиональной деятельности, теряется в массе требований к нему как специалисту и человеку. Так, до поступления на работу он может познакомиться с должностными инструкциями, с требованиями охраны труда, техникой безопасности, противопожарной безопасности и др. документами.

Не менее важным методом адаптации молодого специалиста в организации является наставничество — отношения, в которых более

опытный человек помогает менее опытному усвоить определенные компетенции и адаптироваться в новой обстановке.

В МАОУ СОШ №17 ежегодно приходят и переходят из других школ города другие опытные специалисты, которые также требуют по отношению к себе адаптации в данной организации. Основными моментами адаптации являются: приобретение и закрепление интереса к работе в новой организации, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами и пр.

В целом, адаптация нового сотрудника проходит эффективно только благодаря слаженному коллективу организации, а не правильно выбранной стратегии развития и обучения нового персонала школы.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования [16].

Социальные права человека регулируются ст. 43, ст. 38, ст. 39, ст. 40, ст. 41 Конституции Российской Федерации. Например, право человека на здоровье охраняется многочисленными международными правовыми документами и обеспечивает ему возможность иметь доступ к факторам, которые улучшают здоровье. В частности, к таким факторам относятся безопасные условия труда, наличие доступа к бесплатному медицинскому обслуживанию и надлежащее качество пищи и жилья.

В МАОУ СОШ №17 в связи большим количеством обучающихся составлено расписание часов трехразового приема пищи в столовой школы для педагогического персонала. В школе предоставлен комплекс мероприятий оздоровления персонала и членов его семьи на льготных условиях: отдых и лечение в санаториях и профилакториях района, области и страны.

В городе Сухой Лог расширяются спортивные секции и группы, посещаемые преподавателями с целью поддержания своей физической формы. В школе существует команда по волейболу и баскетболу, ежегодно, перед началом учебного года проводится слет учителей района.

И, наконец, социальное страхование — это система социальной защиты, задача которой обеспечивать реализацию конституционного права экономически активных граждан на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, полной или частичной утраты трудоспособности, потери кормильца, безработицы. В СОШ №17 руководитель на основании Трудового договора обеспечивает своему персоналу гарантии на: материальное обеспечение в старости, в случае болезни, полной или частичной утраты трудоспособности, единовременную материальную помощь при потере близкого родственника.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений [16].

Работник, отвечающий за делопроизводство по личному составу, должен знать Трудовой кодекс Российской Федерации и различные нормативные акты, законы, ГОСТы и документы федеральных органов исполнительной власти. Полный список документов, которые осуществляют деятельность МАОУ СОШ №17, представлен в Приложении 2.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией [16].

В школе ведется работа по оформлению документов при приеме на работу, переводе, увольнении, поощрении, предоставлении отпусков, выдают справки в различные учреждения (военкоматы, образовательные учреждения, налоговую полицию, вышестоящие организации, биржи труда, редакции газет, судебные органы, организации, где сотрудники работают по

совместительству, статистические службы, медицинские учреждения и т.д.). Они составляют отчеты по всем направлениям кадровой деятельности, договоры с целым рядом учреждений. Ведение финансовой документации, связанной с оплатой труда и материальной ответственностью, составляет важный блок в документальной системе управления персоналом [5, с. 277].

Автоматизация управления персоналом, существующая в МАОУ СОШ №17, обеспечивает оперативный поиск документов, их бессрочное хранение, высокую скорость обработки данных, создание единой базы данных, полученных на различных участках учета и анализа, доступ к базам данных других организаций.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д. [16].

Согласно статье 163 ТК РФ руководство обязано предоставить сотрудникам нормальные условия для выполнения норм выработки. К условиям работы относят следующие: состояние помещений; их технологическое обеспечение; исправное состояние данного технологического обеспечения; средства, используемые в работе.

Еще одно условие работы - соответствие условий труда требованиям безопасности производства и охраны труда.

В случаях, если работник получает зарплату ниже средней, то руководитель доплачивает недостающую для средней месячной оплаты труда сумму. В иных ситуациях, по вине сотрудника руководитель имеет право насчитывать заработную плату согласно правилам оплаты труда.

Педагогическим работникам устанавливаются повышающие коэффициенты к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы за квалификационную категорию.

Персональный повышающий коэффициент принимается приказом руководителя при наличии факторов в соответствующем размере, изложенных в таблице 5.

**Таблица 5.** Персональный повышающий коэффициент

Факторы, определяющие размер персонального повышающего коэффициента педагогических работников	Соответствующий размер персонального повышающего коэффициента
- работа по подготовке учащихся к ЕГЭ (ОГЭ) учителям русского языка, математики (при подготовке учащихся к ЕГЭ)	0,15
- учителям русского языка, математики (при подготовке учащихся к ОГЭ)	0,15
- учителям других предметов, по которым выпускники сдают экзамены	0,1
За работу в ППЭ	0,1

Особенности режима рабочего времени и времени отдыха устанавливаются в соответствии с приказом Министерства образования и науки РФ от 27.03.2006 г. № 69 "Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений".

С учетом условий труда и норм действующего законодательства работникам ОУ устанавливаются выплаты компенсационного характера:

1. доплаты до уровня заработной платы (без учёта премий и иных стимулирующих выплат), установленной на 01.02.2015 г.;
2. выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
3. выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
4. выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных:
  - доплата за совмещение профессий (должностей);



- доплата за расширение зон обслуживания;
- доплата за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- при выполнении работ в ночное время;
- при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы.

Выплаты доплат определены трудовым договором в фиксированном размере (в процентах к окладу или в абсолютных величинах (рублях) в пределах утвержденного фонда оплаты труда. В Приложении 6 представлена таблица о доплатах за увеличение объема персоналом МАОУ СОШ №17.

Всем работникам ОУ выплачивается районный коэффициент в размере 15 % к заработной плате за работу в местностях с особыми климатическими условиями, установленный постановлением Государственного Комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы и Секретариата ВЦСПС от 21.05.87 № 591 «О введении районных коэффициентов к заработной плате рабочих и служащих, для которых они не установлены, на Урале и в производственных отраслях в северных и восточных районах Казахской ССР».

Работникам ОУ за выполнение работ в условиях, отличающихся от нормальных, устанавливаются доплаты к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы в следующих размерах и случаях:

- за работу в специальных (коррекционных) классах для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья - 15 процентов;
- учителям и другим педагогическим работникам за индивидуальное обучение на дому детей, имеющих ограниченные возможности здоровья - 20 % от педагогической нагрузки.

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Размер выплат стимулирующего характера устанавливается приказом руководителя ОУ на основании решения комиссии по распределению стимулирующих выплат. Выплаты стимулирующего характера максимальными размерами не ограничиваются.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются:

1) за интенсивность, сложность и важность выполняемых работ, напряжённость и высокие результаты работы представлены в Приложении 7.

2) за качество выполняемых работ:

- по показателям эффективности стимулирующих выплат для педагогических работников,

- непедагогических работников;

3) премиальные выплаты по итогам работы.

Премия по итогам работы за период (месяц, квартал, полугодие, год, учебный год) выплачивается в пределах имеющихся средств.

В целях поощрения работников за достигнутые успехи, профессионализм и личный вклад в работу коллектива применяется единовременное премирование работников образовательных учреждений:

1) в связи с празднованием профессиональных, государственных праздников (Новый год, 23 февраля, 8 марта, 12 июня, День учителя, 4 ноября);

2) в связи с праздничными днями и юбилейными датами (50, 55, 60, 65, 70 лет со дня рождения);

3) при увольнении в связи с уходом на трудовую пенсию по старости;

4) при прекращении трудового договора в связи с признанием работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением.

Условия, порядок и размер единовременного премирования определяются положением о премировании работников ОУ, принятым руководителем ОУ по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации.

При наличии экономии финансовых средств на оплату труда, работникам может оказываться материальная помощь.

Нормы труда могут меняться в результате усовершенствования техники и технологии производства, и персонал уведомляется о предстоящих изменениях в нормах труда не менее чем за два месяца, в порядке, установленном ст. 74 ТК РФ.

Функция линейного руководства - управление персоналом организации осуществляется на уровне управления организации в целом. Линейный руководитель – это руководитель организации, который занимается ее основной деятельностью [16].

Как сказал А.Я. Кибанов, «Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации и его заместители» [16].

В целом система обучения с учетом потребностей отдельных сотрудников, методических групп и руководящего состава школы. В ее основу положена модель компетенций, позволяющая четко определить степень профессионализма сотрудников на разных этапах - найма, адаптации, продвижения, аттестации.

Рассматривая план индивидуального обучения и развития сотрудника, следует отметить, что при подборе персонала руководство МАОУ СОШ №17 использует три пути:

- трудоустройство готового специалиста, знания и навыки которого максимально соответствуют требованиям к должности и принятым в школе стандартам;

- подбор кандидата с минимальным опытом работы, но высоким потенциалом и желанием профессионально расти и развиваться в выбранной сфере деятельности;

- подбор молодого специалиста, без опыта работы, но желанием профессионально расти и развиваться в выбранной им сфере деятельности.

Исходя из этого, в процессе формирования предложения о работе с потенциальным сотрудником оговариваются следующие условия:

- возможность повышения квалификации в течение определенного периода;

- наличие специально разработанной индивидуальной программы обучения и развития;

- личный вклад сотрудника в достижении высоких показателей работы.

Таким образом, школа №17 получает высокомотивированного на достижение результатов сотрудника, самостоятельно повышающего свой уровень знаний.

В процессе повышения уровня квалификации молодой специалист использует такие внутренние ресурсы школы как библиотека, специально подобранные видеокурсы и программы дистанционного обучения, а также перенимает опыт у более профессиональных коллег (с недавних пор в СОШ №17 практика наставничества является частью индивидуальной программы обучения).

Отдельное внимание в программе обучения в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог уделяется повышению квалификации руководителя и его заместителей и их подготовке к успешному решению стоящих перед ними задач.

Таким образом, анализ системы управления в СОШ № 17 г. Сухой Лог показал благоприятный психологический климат работы персонала, доброжелательный и сплоченный коллектив и удовлетворительные условия

труда педагогического персонала под чутким руководством директора школы и надлежащим контролем со стороны его заместителей.

### **1.3 Анализ обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог**

Обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях [25].

По определению Базарова Т.Ю. [6], обучение персонала – целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Обучение персонала - один из актуальных вопросов в области управления персоналом. Обучение может быть направлено на результат и на сотрудников.

В настоящее время все больше число организаций используют обучение персонала для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков; во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Система обучения персонала (далее – СОП) - это система подготовки персонала, строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей [21].

Система обучения персонала может приобретать такие виды:

- Повышение квалификации, которое предусматривает обучение, в рамках которого совершенствуются знания, умения, навыки, способы общения и используется в случаях.

- Подготовка персонала подразумевает организованное и планомерное обучение и выпуск кадров для всех нужных сфер деятельности, где необходима совокупность специальных знаний, навыков, умений.

- Переподготовка персонала есть обучение кадров, во время которого преследуется цель освоения новых знаний, навыков, умений и всего иного, что необходимо для того, чтобы овладеть новой профессией или изменившимися к ней требованиями.

Программа обучения персонала и ее реализация считается эффективной, если связанные с нею издержки в перспективе окупятся за счет роста производительности труда или иных факторов, которые связаны с издержками или ошибками. Повышение профессионального уровня позволяет сохранять рабочее место, открывает возможности для повышения в должности, позитивно сказывается на величине доходов организации, чувстве собственного достоинства работников и даже способствует расширению рынка реализации товаров. Утвержденные приказом Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2013 г. N 1324 показатели деятельности МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог представлены в Приложении 8.

Педагогические кадры проходят ежегодно повышение квалификации. В Приложении 9 представлены сведения о кадрах общеобразовательной организации, повысивших уровень своей квалификации.

В 2016-2017 году аттестовались 11 учителей, что составляет 19%. Из них - 7 педагогов (64%) подтвердили имеющуюся квалификационную категорию, трое – высшую и четверо первую квалификационную категорию. Трое педагогических работников (27%) повысили квалификационную категорию, из них двое (18%) с 1 категории на высшую, причем, 1 человек

(9%) – досрочно и 1 педагог (9%) - на 1 квалификационную категорию. 2 педагога (18%) аттестовались на соответствие занимаемой должности. Таким образом, из 60 педагогических работников МАОУ СОШ №17 аттестовано 47 педагог, что составляет 78%. На высшую квалификационную категорию – 11 педагогов, что составляет 18,3% от общего количества педагогических работников, на первую квалификационную категорию – 30 педагогов, что составляет 50% от общего количества педагогических работников, на соответствие занимаемой должности – 6 педагогов, что составляет 10%; не аттестованных 13 (22%) педагогов.

На начало 2017-2018 учебного года имеют высшую квалификационную категорию 17 человек, что составляет 27%, первую категорию – 29, что составляет 45%, соответствующую занимаемой должности – 5 учителей (8%). В этом же аттестационном учебном году прошли аттестацию 9 учителей, что составляет 14,5%. Из них - 4 педагога подтвердили имеющуюся первую квалификационную категорию. Четверо педагогических работников не имели квалификационной категории и аттестовались на 1 квалификационную категорию. 1 человек аттестовался на соответствие занимаемой должности. Таким образом, число педагогических работников в школе – 64 человека. Из них 51 педагог аттестован, что составляет 82%. На высшую квалификационную категорию – 11 педагогов, что составляет 18% от общего количества педагогических работников, на первую квалификационную категорию – 35 педагогов, что составляет 56% от общего количества педагогических работников, на соответствие занимаемой должности – 5 педагогов, что составляет 8%; не аттестованных 13 (20%) педагогов.

Из мониторинга динамики количества педагогических работников видно:

- увеличение числа педагогов на высшую категорию - на 9% за 2 аттестационных периода;

- снижение числа педагогического персонала на первую квалификационную категорию и с целью подтверждения соответствия занимаемой должности - на 7% за тот же период аттестации;

- число педагогических работников, не имеющих квалификационной категории, осталось то же, однако % к общему числу педагогических работников снизился на 2% в связи с увеличением персонала школы в 2017-2018 аттестационный период по сравнению с 2016-2017 учебным годом.

Причины не аттестации: 3 (5%) учителя – в отпуске по уходу за ребенком, 4 (6%) учителя – приняты на работу с 1 сентября 2016-2017 учебного года, 3 учителя (5%) работают с 1 сентября 2017-2018 учебного года, 1 учитель (1,5%) работает с середины 2016-2017 учебного года. Эти специалисты проработали в СОШ №17 менее 2 лет и не имеют еще опыта работы для прохождения аттестации.

Показатель о количестве двух педагогических работников (3%), также не имеющих квалификационной категории, свидетельствует о том, что мотивация этих педагогов к их повышению уровня квалификации не находит отражения перспектив для их дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, т.к. находятся в пенсионном возрасте.

Показатель динамики численности педагогов, прошедших аттестацию с целью повышения их квалификационной категории в 2017-2018 учебном году, остался наравне с показателем численности педагогов, не имеющих квалификационной категории по сравнению с прошедшим учебным годом. Однако, сравнивая удельный вес численности педагогических работников, не имеющих квалификационной категории, в 2017-2018 учебном году он ниже на 2%, чем в 2016-2017 году.

Это заставляет сделать вывод, что программа системы обучения в вопросе аттестации педагогического персонала МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог не продумана или проводится не эффективно с точки зрения финансовых затрат на обучение.



Результаты, полученные при помощи сравнительного анализа будут использованы для формулирования вывода о соответствии и недостатках существующей СОП в МАОУ СОШ №17, а также - для выбора методов совершенствования СОП. Они представлены в Приложении 10.

В сравнительном анализе этапов системы обучения персонала в МАОУ СОШ №17 и в учреждениях МО РФ обозначение «+» – значит полное выполнение данного раздела, обозначение «-» – отсутствие показателя, пункты выполненные частично – считаются невыполненными.

На момент проведения анализа, выполнение нормативных критериев СОП в МАОУ СОШ №17 составило 59% от общей суммы. Всего - 24 критерия, 13 - выполняется, 8 – не выполняется, 4 выполняется частично, требует доработки.

В табл. 6 расписаны показатели соответствия критериям по этапам СОП.

**Таблица 6.** Показатели соответствия критериям по этапам СОП

Этапы СОП	Количество нормативных критериев (выполнено / не выполнено)	В том числе частичное выполнение критерия	% выполнения
Этап определение потребностей в обучении	5 / 3	1	60%
Этап распределения ресурсов	3 / 2	-	60%
Этап составления учебных планов и программ	4 / 2	1	50%
Этап определения методов, видов обучения и их выбор	1 / 1	-	100%
Этап оценки процесса обучения	11 / 6	2	55%
Всего:	23 / 13	4	57%

Далее рассмотрим количество сотрудников, прошедших повышение квалификации 2016-2018 гг. (табл. 7).

**Таблица 7.** Количество педагогического персонала МАОУ СОШ №17, прошедших повышение квалификации, 2016-2018 уч.г.

	2016-2017	2017-2018	средний показатель	
			2017-2018 к 2016-2017	%
Количество учителей	43	52	+9	+12,8
Количество курсов	63	127	+64	+21,1
Финансовые затраты, руб.	113100	468225	+355125	+21,9
Финансовые затраты, чел./руб.	2630,2	9004,3	+6374,1	+24,8
Финансовые затраты, курсы/руб.	1795,2	3686,8	+1891,6	-8,3

Как видно из табл. 4, количество обученных сотрудников растет. За 2016-2018 гг. данный показатель вырос на 12,8 %, следовательно, руководитель школы №17 старается охватить обучением большее количество сотрудников, чем раньше.

В 2016-2018 гг. были пройдены курсы повышения квалификации по различным тематикам, представленные в Приложении 11.

Это говорит о том, что в школе №17 г. Сухой Лог существует необходимость участия в курсах повышения квалификации персонала, что является условием улучшения качества работы специалистов сферы образования. И чем большее число учителей будет принимать участие в подобных курсах, семинарах, профессиональных переподготовках и пр., тем эффективнее будет их работа и выше имидж всей организации.

Из этого следует, что руководитель МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог старается охватить обучением не только большее количество сотрудников, но и вложить в это немалые финансовые средства. Рассмотрим это в табл. 8.

**Таблица 8.** Инвестиции в обучение персонала СОШ №17 в 2016 - 2018г.г.

Учебный год	2016-2017	2017-2018
Сумма/руб.	113100	468225
Кол-во чел/год	43	52
Сумма, руб/чел	2630	9004

В 2017-2018 гг. на обучение израсходовано 468225 рублей. За этот период обучено 54 сотрудника (81,3%). Следовательно расходы на 1 сотрудника примерно составляют 9004 руб. Как видим, вкладываемые в обучение персонала инвестиции выросли, сумма капиталовложений на человека в 2017-2018 г. увеличилось в 3,4 раза по сравнению с предыдущим периодом.

Опишем систему обучения с позиции ее этапов.

Первый этап - определение потребностей в обучении персонала в СОШ №17 - происходит на уровне организации в целом и на уровне предметных методических объединений, кратностью 1 раз в год, в период годового отчета. Потребности анализируются заместителем директора по УВР после тщательного анализа работы коллег руководителем каждого объединения школы.

Определение потребностей в обучении не выполняется на уровне самой работы (выполнение должностных обязанностей): здесь не определяются все функции и действия, которые осуществляют сотрудники школы №17 в процессе выполнения конкретной работы. Не в полном объеме проводится самоанализ потребности в обучении персонала организации и не в полном объеме определяются его индивидуальные характеристики: рабочий опыт,

уровень способностей, особенности трудовой мотивации, возраст и другие факторы.

Второй этап - этап распределения ресурсов: МАОУ СОШ №17 ежегодно планирует и выделяет средства на обучение и развитие персонала. Также уделяется внимание возможности выбора методов и видов обучения. Источником финансирования мероприятий являются средства, полученные за счет внебюджетной деятельности. Кадровая политика организации направлена на расширение методов и видов обучения.

Следующий этап - этап определения методов, видов обучения и их выбор. В образовательной деятельности педагога СОШ №17 используются разнообразные образовательные технологии и методы обучения.

В его образовательной деятельности активно применяются технологии продуктивного обучения: проектные, исследовательские, проблемно - диалогического обучения, критического мышления (метод интеллект-карт), здоровьесберегающие технологии, образовательную технологию «Перевернутый класс» на основе информационных и коммуникационных технологий, технологии естественнонаучного образования, квест - и кейс - технологии.

Технология проблемно-диалогического обучения используется учителями на уроках открытия новых знаний. При проблемном введении материала методы постановки проблемы обеспечивают формулирование учащимися вопроса для исследования (темы урока), а методы поиска решения организуют деятельность учащихся на уроке, которая в полной мере становится творческой.

Особую роль в образовательной деятельности учителя уделяют использованию технологии Интеллект-карт (автор Тони Бьюзен). Это технология изображает информацию в графическом виде. Интеллект-карта отражает связи (смысловые, ассоциативные, причинно-следственные и другие) между понятиями, частями, составляющими проблемы или

предметной области. Рисование интеллект-карты - необычный вид деятельности, почти игровой, но это эффективный способ работы с информацией.

Технология «Перевернутый класс» как одна из компонентов современной технологии смешанного обучения используется для организации самостоятельной учебной деятельности или дополнительного учебного материала. Для данной модели обучения характерно чередование компонентов очного и дистанционного (электронного) обучения.

Технология ситуационного анализа, используемая учителями школы, состоит в том, что она развивает аналитическое мышление, позволяет проводить глубокий анализ информации, включая такие виды ситуаций для анализа, как: ситуация - иллюстрация, ситуация - оценка, ситуация - упражнение.

Квест – технологии, используемые в образовательной деятельности, позволяют осуществить переход от репродуктивных методов обучения к интерактивным и проблемным, ориентированным на формирование метапредметных результатов, а так же обеспечивают интеграцию предметных областей.

Кейс – технологии помогают осмыслить реальную жизненную ситуацию или взятую из художественной литературы, описание которой одновременно отражает не только какую – либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний. Акцент образования переносится не на овладение готовым знанием, а на его выработку, на сотворчество ученика и учителя.

Приемы развития критического мышления (кластер, корзина идей, синквейн, логические цепочки, «зигзаг») позволяют обеспечить овладение обучающимися различных способов интегрирования информации.

Активно используются цифровые инструменты формирующего оценивания для получения мгновенной обратной связи, в частности: тесты и

викторины для всего класса Quizizz (поддержка процесса обучения и учения, проведение игр и викторин, отслеживание результатов, автоматическая обратная связь); Plickers – сканирование ответов учащихся и получение обратной связи и коррекция знаний учащихся; сервис learningapps.org – создание интерактивных учебных материалов, инструмент для развития самостоятельности и взаимодействия; интерактивную систему опросов ActivExpression 2, что позволяет мгновенно оценить уровень понимания материала учениками, возможности индивидуальной и ситуативной работы и широкий спектр типов ответов, получая результаты в реальном времени.

Перечисленные технологии результативны, поскольку обеспечивают высокое качество усвоения знаний, эффективное развитие интеллекта и творческих способностей учащихся, формирование их высокой познавательной мотивации.

Одной из важных групп методов обучения персонала является метод профессионального обучения - обучение на рабочем месте и наставничество.

Обучение на рабочем месте обычно проводится в самом образовательном учреждении – МАОУ СОШ №17, может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей обучения сотрудников. Обучение на рабочем месте позволяет сформировать у работника представления о содержании его профессиональных обязанностях, о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе. Срок обучения различный, в зависимости от поставленной цели.

Наставничество как «новое веяние» в СОШ №17 характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Наставник обычно имеет одного ученика, и он не только должен обучать его профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая ему осваивать основные требования профессиональной деятельности, формируя

необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе. Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от нескольких месяцев до одного года.

Виды обучения персонала:

1. Профессиональная подготовка кадров - организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений навыков и способов общения. Подготовка считается оконченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.

2. Переподготовка кадров (переквалификация) - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Оценка процесса обучения персонала в МАОУ СОШ №17 проводится на ненадлежащем уровне. Полная оценка обучения с расчетом эффективности затраченных средств на обучение проводится только на уровне организации, кратностью – 1 раз в год, в период годовой отчетности, заместителем директора по УВР.

Полная оценка обучения должна проводиться на уровне каждого обученного специалиста, а также на уровне предметного методобъединения и организации в целом, кратностью – не реже 1 раз в квартал. Оценка должна проводиться специалистами разных уровней – администрацией школы во главе с е директором, кадровой и бухгалтерской службами.

Следует отметить, что не каждому обученному специалисту созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. В связи с этим можно сделать вывод, что не каждое обучение было спланировано в соответствии с производственными целями.

Далее следует учитывать этап составления учебных планов и программ: подготовка учебных планов на обучение специалистов не занимает

приоритетное место в системе обучения персонала СОШ №17. Кроме того, на данном этапе не всегда учитываются записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью или анкетирований (тестирований), где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. Часто происходят упущения сроков обучения специалистов.

Также 1 раз в год, в период годового отчета проводится предварительный анализ задач необходимых для определения конкретных функций или элементов рабочего процесса, требующих улучшения или развития, а также того, что организация надеется достичь с помощью обучения. Проведенный анализ не фиксируется в четко сформулированных целях обучения.

Далее было проведено исследование методом анкетирования педагогических кадров МАОУ СОШ №17. В анкетировании приняли участие 64 человека. Анкета представлена в Приложении 4.

По мнению персонала школы №17, повышение квалификации необходимо проводить и максимально охватывать всех, так как по федеральному законодательству педагогические работники должны проходить повышение квалификации 1 раз в три года.

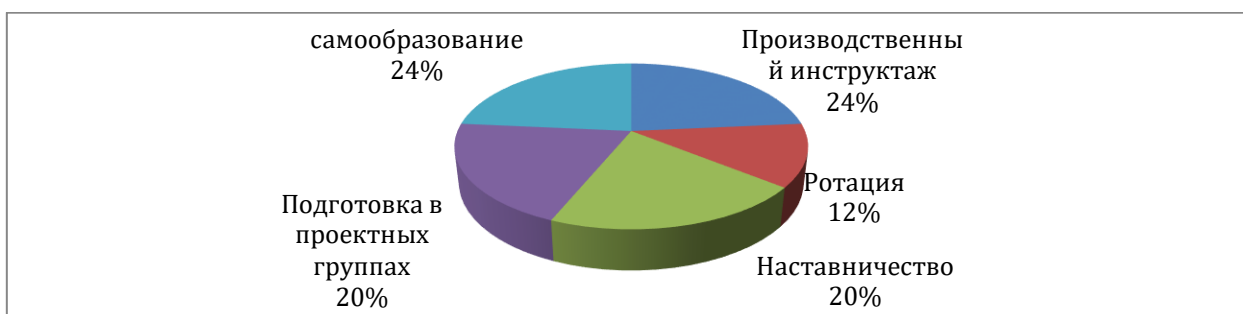
100% педагогов считают, что необходимой формой аттестации является квалификационный экзамен. 90% опрошенных – творческий отчет и 89% - компьютерное тестирование, позволяющие проходить курсы в свободное время и с малыми затратами денежных средств.



**Рис. 7. Формы аттестации педагогического персонала в СОШ №17**

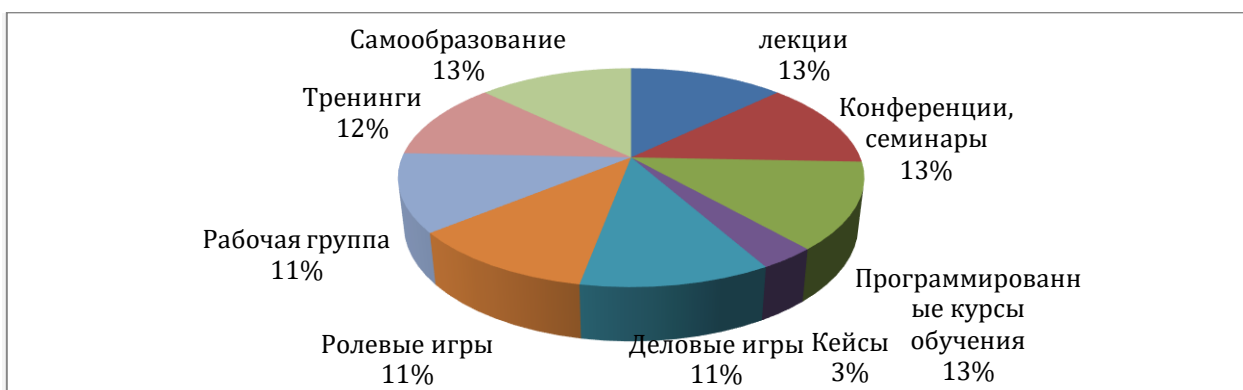


Все опрашиваемые сотрудники (100%) прошли обучение в период 2016-2018 г.г. Среди перечисленных методов обучения в школе №17 педагоги выделяют обучение на рабочем месте и вне рабочего места. На рис. и рис. представлены методы, используемые в процессе их обучения, развития и деятельности.



**Рис. 8. Методы обучения персонала на рабочем месте**

48% всех опрошенных учителей считают действенными такие методы обучения как производственный инструктаж (24%) при зачислении в штат сотрудников организации и самообразование (24%). По 20% опрошенных педагогов обратили внимание на наставничество и подготовку в проектных группах. И только один из 10 человек указал на такой метод обучения на рабочем месте как ротация (12%).

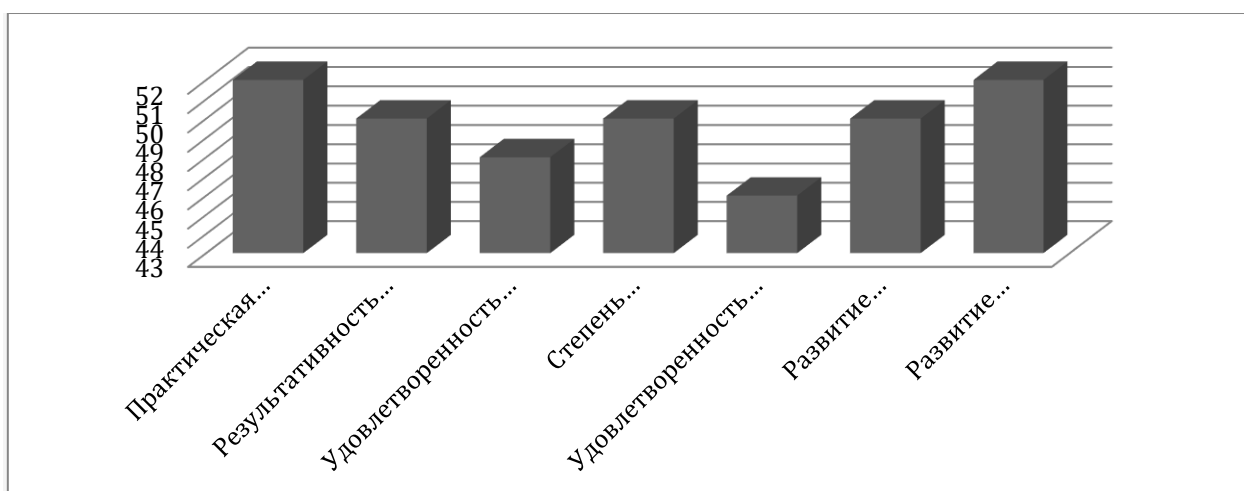


**Рис. 9. Методы обучения персонала вне рабочего места**

52% опрошенных педагогов СОШ №17 считают эффективными такие методы обучения вне рабочего места как: лекции, конференции, семинары, программированные курсы и тренинги (по 100% всех анкетированных). 45% учителей думают, что тренинги (12%), рабочие группы (11%), ролевые и деловые игры (по 11%) как формы группового обучения наиболее целесообразны, т.к. в этих случаях они могут друг от друга чему-то научиться и получить определенный опыт работы. И 3% учительского персонала отдали свой голос за новаторский метод – кейсы.

В силу того, что некоторые программы обучения проводятся параллельно с учебным процессом, то не все преподаватели могут посещать курсы полностью, т. е. приходится совмещать с учебным процессом. Однако, из 64 опрошенных учителей 57 (90%) удовлетворены процессом обучения персонала и эффективностью работы организации в целом. При устной беседе с учителями дополнительно было выявлено, что существуют возможности и необходимость совершенствования проводимого обучения персонала по введению интерактивного и дистанционного обучения.

Средняя оценка по каждому критерию эффективности пройденного обучения отражена на рис. 5:



**Рис. 10. Эффективность обучения персонала МАОУ СОШ №17**

Наивысший результат (100%) поставлен по критериям практической ценности и развития необходимых для работы личных качеств персонала. Наименьшую оценку получил критерий удовлетворенности полученной информацией и материалами (88%). 6 человек (12%) не смогли получить удовлетворения от информации и материала, данные на курсах обучения. Этот критерий важен для определения принципов обучения персонала, так как они выполняют мотивирующую функцию сотрудников к обучению.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, можно выделить следующие проблемы:

- 1) текучесть кадров и желание персонала сменить место работы.
- 2) отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала;
- 3) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I**

МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог была открыта 1 сентября 1985 г. Координатором всех процессов, происходящих в СОШ №17, является руководитель образовательной организации, который обеспечивает осуществление образовательного процесса в соответствии с Уставом школы, Лицензией и Свидетельством о государственной аккредитации; обеспечивает необходимые условия для работы подразделений общественного питания и медицинских учреждений, закрепленных за школой.

У директора есть два заместителя - по учебно-воспитательной и воспитательной работе. Основными направлениями деятельности заместителя директора по УВР являются: организация учебно-воспитательного процесса в школе и методическое руководство

педагогическим коллективом, в т.ч. контроль за состоянием обучения персонала СОШ №17.

МАОУ СОШ №17 успешно осуществляет свою деятельность, опираясь на нормативную документацию МО РФ. Финансовую ситуацию школы №17 можно назвать стабильной, но подверженной изменениям реальной действительности за счет активности других конкурентоспособных образовательных организаций и собственной приемной кампании.

Функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. В целом, в МАОУ СОШ №17 благоприятный психологический климат работы персонала, коллектив доброжелательный и достаточно сплоченный, условия труда удовлетворительные.

Система обучения персонала школы №17 базируется на общих принципах развития и обучения персонала учреждений МО РФ. Система включает в себя 5 этапов, различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства, обеспечивающие процесс обучения.

На момент проведения анализа, выполнение нормативных критериев системы обучения персонала в школе №17 составило 59% от общей суммы. Всего - 24 критерия, 13 - выполняется, 8 – не выполняется, 4 выполняется частично, требуя доработки.

Количество кадров постоянно меняется, количество обученных сотрудников растет. За 2 года данный показатель вырос на 3,4 %. Следовательно, руководитель МАОУ СОШ №17 старается охватить обучением большее количество сотрудников, чем раньше.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, можно выделить следующие проблемы:

- 1) текучесть кадров и желание персонала сменить место работы.
- 2) отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала;
- 3) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

## **ГЛАВА II. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МАОУ СОШ №17**

### **Г. СУХОЙ ЛОГ**

#### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог**

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, можно выделить следующие проблемы:

- 1) текучесть кадров и желание персонала сменить место работы.
- 2) отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала;
- 3) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.

В соответствии с выявленными проблемами, предлагаются мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог, которые представлены в табл. 9.

**Таблица 9.** Программа мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог

Проблема	Мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты
Текучесть кадров и желание персонала сменить место работы.	1. Ввести штатную единицу – рекрутера	Май/Август 2019г.	Руководитель школы, бухгалтер	20000р.
	2. Создать программу мероприятий по организации отбора и подбора нового персонала организации, его адаптации и аттестации	Май-август 2019г.	Зам. директора по УВР, руководители подразделений и бухгалтерии	0

	<p>3. Дистанционное знакомство с требованиями к профессии и обучение через локальный Интернет</p> <p>4. Разработать модульную программу развития "Школа молодого специалиста"</p> <p>5. Разработать индивидуальный план развития, контроль за его исполнением</p> <p>6. Ввести штатную единицу – наставника</p>	<p>1-я неделя сентября 2019г.</p> <p>Май-август 2019г.</p> <p>Сентябрь 2019г.</p> <p>1-2 недели сентября 2019 г.</p>	<p>Зам. директора по ОТ и ТБ</p> <p>Руководители подразделений</p> <p>Руководители подразделений, наставник, педперсонал</p> <p>Руководитель школы, бухгалтер</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>20000р.</p>
Отсутствие определения потребности в обучении персонала	<p>1. Выявить потребность в обучении персонала</p> <p>2. Согласовать действия руководителей подразделений и сотрудников</p>	<p>Август 2019 г.</p>	<p>Руководители подразделений, педперсонал</p>	<p>0</p> <p>0</p>
Отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях	<p>1. Разработать план обучения руководителей и персонала подразделений</p> <p>2. Провести обучение</p>	<p>Сентябрь 2017 г.</p> <p>Ежемесячно для каждого</p>	<p>Руководитель отдела кадров</p> <p>Зам. директора по УВР, главный</p>	<p>0</p> <p>0</p>

	руководителей подразделений.	методобъед инения	бухгалтер	
<b>ИТОГО:</b>				40 тыс. руб.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

*Текущность кадров и желание персонала сменить место работы* становятся «ахиллесовой пятой» многих российских школ. Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому школа должна быть заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Основные причины ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

И еще несколько немаловажных фактов: помимо молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Для решения проблемы текучести кадров и желания персонала сменить место работы, рекомендуется перед началом или в начале учебного года

создать программу мероприятий по организации отбора и подбора нового персонала организации, его адаптации и аттестации; разработать модульную программу развития "Школа молодого специалиста" и индивидуальный план развития и контроль за его исполнением, введя две штатные единицы – рекрутера и наставника. Штатная единица рекрутера может быть введена лишь на время адаптации нового персонала (август-сентябрь). Со второго месяца (октябрь-май) новым персоналом (здесь – молодым специалистом) продолжает работать его наставник. Таким образом, выведенные финансовые средства на их зарплату минимизируются в финансовых расходах организации вдвое. Все данные фиксируются у ответственных и по окончании срока в отдел кадров и в бухгалтерию.

*Для решения проблемы отсутствия определения потребности в обучении персонала,* предлагается ежегодно перед началом учебного года проводить опрос о необходимости обучения, в какие сроки и какие направления обучения желательны. Важно фиксировать эти данные, поэтому предлагаем проводить опрос на заседании методобъединений и отметить полученные данные в Протоколе заседания, потом эти данные предоставить в отдел кадров.

Чтобы решить эту проблему, предлагается создать такое новое функциональное сообщество, которое бы организовало новую, более эффективную систему обучения в данной организации. Для удобства назовем его «Командой обучения» (КО).

Создание КО в организации имеет много плюсов:

- сотрудники КО планируют обучение и разрабатывают программы обучения для сотрудников своей организации;
- процесс их обучения будет протекать в непрерывном режиме и без отрыва от работы, с учётом специфики их должности, уклона на развитие и приобретение практические, а не только теоретических навыков и умений;



· будет заметно снижение затрат на обучение персонала, т.к. обучение внутри организации намного дешевле, чем в какой-либо другой организации.

КО обеспечит не только теоретическую, но и практическую подготовку персонала по необходимым его профессии программам, а также ее функциями станут:

- составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- определение потребности в обучении персонала;
- организация деятельности по составлению программ обучения;
- подбор наставников из числа успешно работающего персонала;
- обеспечение учебными и методическими пособиями;
- разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;
- составление графиков и расписания занятий для всех, кто участвует в обучении или профессиональной переподготовке.

Результатами работы в рамках направления обучения персонала станут:

- уменьшение срока адаптации новых сотрудников;
- интегрирование обучения во все производственные процессы: качество педагогической деятельности, охрана и безопасность труда и т. д.;
- снижение затрат на профессиональное обучение персонала;
- повышение понимания значимости обучения и развития персонала;
- вовлеченность персонала в процесс, наличие запросов от них, предложений о сотрудничестве как вектор верного направления всей системы обучения персонала.

*Для решения проблемы в отсутствии планирования обучения персонала* в подразделениях, предлагаем в начале учебного года составлять примерный план обучения руководителей структурных подразделений и ППС на конкретные темы обучения с проставленными сроками (табл. 9). Этот план

следует разослать по структурным подразделениям для ознакомления и подтверждения обучения, так как провести обучение ППС труднее в силу заранее расписанных учебных занятий. В соответствии с проведенным опросом, сотрудники готовы обучаться в свободное от занятий время для лучшего усвоения преподаваемого материала и решения спорных вопросов.

**Таблица 10.** План обучения руководителей структурных подразделений и персонала МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог

<b>Категория обучаемых</b>	<b>Тема курсов</b>	<b>Периодичность</b>
Руководитель методобъединения	Теория и практика управления инновационными методами и технологиями	Октябрь 2019, Апрель 2020
Преподаватель географии и биологии, химии и физики	Современные технологии преподавания естественнонаучных дисциплин в рамках ФГОС	Март 2020
Преподаватель русского языка и литературы	Активные формы и приемы преподавания русского языка и литературы. Культура делового общения	Ноябрь 2019  Февраль 2020
Преподаватель иностранного языка	Практический курс разговорного англ и немец. языков	Март 2020
Преподаватель МХК	Традиционная народная культура в коммуникативном развитии студентов. Современные технологии художественного образования в системе ФГОС	Декабрь 2019  Январь 2020

Преподаватель начальных классов	Педагогические технологии в практике преподавания	Апрель 2020
Преподаватель физической культуры	Физическая культура различных типов и видов: содержание и организация образовательного процесса.	Октябрь 2019
Преподаватель истории и общественных дисциплин	Актуальные вопросы обществоведческого образования	Май 2020

Чтобы составленный план был эффективным, работодателю необходимо:

- собрать достоверную информацию об основных потребностях;
- проверить материальные и временные ресурсы организации;
- позволить подчиненным принимать участие в составлении плана;
- обеспечить индивидуальный подход к составлению личных программ;
- включить вопросы данной проблематики в долгосрочные планы.

Если все вышеперечисленные условия соблюдены, можно приступать непосредственно к разработке плана подготовки и повышения квалификации работников.

На подготовительном этапе необходимо сформировать бюджет.

Кроме того, важно определить индивидуальные цели для каждого обучаемого сотрудника, определить знания и умения, которые нуждаются в развитии, создать эффективную систему мотивации для активного участия в образовательных программах, которая базируется на:

- желании сохранить работу;
- стремлении к карьерному росту;
- заинтересованности в увеличении оплаты труда;
- интересе к образовательному процессу;

- желании наладить коммуникации с коллегами, участвующими в программе.

Все затрагивающие эту тему вопросы регламентируются Трудовым кодексом РФ. Так, согласно статье 196 ТК РФ, в обязанности работодателя входит создание условий для совмещения труда с учебой. Помимо этого, он должен заниматься обучением подчиненных, если определенный уровень профессиональной подготовки является обязательным требованием для занимаемых ими должностей.

Составленный План является примерным и может быть откорректирован в соответствии с потребностью руководителей и самого персонала.

Предложенные мероприятия позволят качественно и своевременно проводить обучение большего количества персонала в СОШ №17, с возможностью экономии денежных средств.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог**

В условиях современной экономики невозможно без упорядоченной системы профессионального образования, подготовки и повышения профессионального уровня кадров, способных работать в условиях экономики знаний, в частности, активно создавать, применять и постоянно обновлять свои знания.

Управление любым учреждением или организацией должно придерживаться принципа законности. Также необходимо знание вопросов

правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

Согласно статьи 196 Трудового Кодекса РФ, работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Согласно статьи 196 Трудового Кодекса РФ, обучение персонала - право и юридическая обязанность работодателя.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в МАОУ СОШ №17 основываются на следующих нормативно-правовых документах:

1. Положение о порядке и условиях профессиональной подготовки специалистов.
2. Положение о состоянии и перспективах развития профессионально педагогического образования.
3. Положение об организации планового повышения квалификации работников образования.
4. Типовое положение об образовательном учреждении и повышении квалификации специалистов.

Персонал при выполнении служебных обязанностей должен знать и руководствоваться следующими законодательными, нормативными и инструктивными документами:

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Закон Свердловской области «Об образовании».
3. Положение о структурных подразделениях МАОУ СОШ №17.

4. Руководящие, методические, нормативные документы по организации обучения, организации оплаты и стимулирования труда, основы организации труда.

5. Положения, инструкции и другие руководящие материалы по планированию образовательных услуг.

6. Приказы, распоряжения директора МАОУ СОШ №17.

7. Правила внутреннего распорядка МАОУ СОШ №17.

9. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, санитарии и противопожарной защиты МАОУ СОШ №17.

Все перечисленные документы в МАОУ СОШ №17 есть, следовательно, разрабатывать дополнительно ничего не потребуется.

Коротко о некоторых из них. Основополагающим источником российского трудового права является Конституция РФ, принятая 12.12.1993г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В ней закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, и законоположения, закрепляющие любые формы дискриминации (ст. 19).

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в РФ» и Трудовой кодекс РФ.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей – шести месяцев, если иное не предусмотрено ФЗ.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31.08.2017г. №569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место

должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о подразделении - документ, регламентирующий деятельность МАОУ СОШ №17: её задачи, права, функции, ответственность. На основе типовых документов с учётом особенностей организации разрабатываются документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка, которые включают общие положения; порядок приёма и увольнения персонала организации; их основные обязанности; рабочее время и его использование; поощрение за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины и др.

В школе есть нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка и пр. Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разработанный при непосредственном участии администрации, профсоюза и персонала организации. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят: Положение по формированию кадрового резерва в организации; Положение по организации адаптации работников; Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; Положение по оплате и стимулированию труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Еще одним основным документом является должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к педагогу, занимающему эту должность. Она составлена на основе типовых требований к занимаемой должности.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения состоят в законном регулировании трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником; защите прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений; соблюдении, исполнении и применении норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений и др.

Вопросы подготовки и повышения квалификации учителей в современных условиях отражены в таких важных документах международных организаций, принятых в начале XXI века: ОЭСР/ЮНЕСКО «Учителя для школ будущего»; Доклад Всемирного банка «Обучение в течение жизни в условиях новой экономики»; Доклад ОЭСР «Привлечение, развитие и сохранение эффективных учителей», который был подготовлен по результатам международного исследования.

В таких документах сделан обзор стратегических подходов и компенсационных мер, принимаемых правительствами разных стран с целью привлечения к работе с детьми квалифицированных учителей, стимулируя различными средствами их профессиональное саморазвитие.

В формировании системы профессиональной компетентности педагогических кадров в России учитываются прогрессивные элементы положительного опыта развитых стран мира. Ведущую роль в решении проблемы переподготовки и повышения квалификации учителя играют институты дополнительного образования. Однако все большее



распространение получают краткосрочные курсы, тренинги, стажировки учителей, где обычно преподают ведущие ученые, специалисты в области педагогики и психологии.

Из перечисленных документов нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала не находит четкого отражения. Такие нормативные положения как «Положение о языках обучения, в т. ч. об обучении на иностранных языках», «Положение о формах обучения по дополнительным образовательным программам муниципального автономного общеобразовательного учреждения «СОШ №17» и «Порядок обучения по индивидуальному учебному плану и организации ускоренного обучения» не содержат конкретных мероприятий обучения персонала организации, они направлены на ученический потенциал. Единственный акт – «Порядок проведения аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемой должности» - позволяет четко формулировать все права и обязанности сотрудника организации во время проведения аттестации.

Так, обучение персонала и совершенствование обучения персонала имеют недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах, т. к. работодатели однозначно трактуют данные термины. Этот факт указывает на необходимость конкретизации данных понятий и выделения их в нормативных документах.

Таким образом, нормативно-правовая база СОШ №17 имеет все возможности для внесения программы обучения и ее совершенствования в обязательный перечень документов своей организации.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в школе №17 г. Сухой Лог**

Социально-экономическая эффективность - результативность производства в сопоставлении с производственными ресурсами и общественными потребностями. Социальная эффективность отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления деятельности организации.

Таким образом, социальная эффективность образовательных учреждений – обобщенная характеристика системы образовательных учреждений, определяющей ее движение в ценностно-целевом пространстве, а эффективность отдельного образовательного учреждения как элемента системы при этом определяется его вкладом в достижение цели. Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации, в свою очередь, необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, который будет способствовать обучению.

Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной только в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению развитием персонала (системой стимулирования труда, оплатой труда, премиями, льготами, моральными стимулами и др.), программами развития персонала.

Анализ обеспеченности МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог трудовыми ресурсами показал, что есть потребность в повышении уровня образования у сотрудников образовательной сферы. В связи с этим следует принять решение о направлении работников на курсы с целью повышения

их квалификации. Рассчитаем экономическую эффективность МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог на 2019-2020 учебный год. Расчеты даны в табл.10:

**Таблица 11.** Исходные данные для расчета экономической эффективности на 2019-2020 уч. год

Показатель	Единицы измерения, чел.	Значение	
		до обучения	после обучения
Численность обучаемых (Чоб)	64		
Затраты времени на выполнение функций: чел./ч		2000	1880
Заработная плата (ЗП), руб. (средняя)		18000	
Часовая тарифная ставка, руб.		35,12	
Годовой фонд рабочего времени, час.		2080	
Затраты на внедрение мероприятия на 1 работника (З), руб.		10000	
Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)		0,15	
Ставка единого социального налога, %		30	

Расчет экономической эффективности:

- Снижение затрат времени на выполнение функций:

$$C_T = 2000 - 1850 = 50 \text{ чел./час}$$

- Условное высвобождение численности:

$$\mathcal{E}_\text{ч} = C_T / \Phi_{\text{вр}} = (50 \times 64) / 2080 = 1,5 \text{ чел.}$$

- Прирост производительности труда:.

$$\Pi_T = (\mathcal{E}_\text{ч} \times 100) / (\mathcal{E}_{\text{об}} - \mathcal{E}_\text{ч}) = (1,5 \times 100) / (1 - 1,5) = 150 \times (-0,5) = -75\%$$

- Экономия заработной платы:

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = \Phi_{\text{зп}} \times \mathcal{E}_\text{ч} = 18000 \times 12 \times (-1,5) = -27000 \text{ руб.}$$

- Экономия по единому социальному налогу:

$$\mathcal{E}_{C/C} = \mathcal{E}_{\text{зп}} \times 0,30 = -27000 \times 0,30 = -8100 \text{ руб.}$$

- Годовая экономия:

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_{C/C} = 27000 - 8100 = 1900 \text{ руб.}$$

- Годовой экономический эффект:

$$\mathcal{E}_\phi = \mathcal{E}_Г - \mathcal{Z} = 19000 - (-10000 \times 64) = 19000 + 640000 = 659000 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\phi/1 \text{ чел}} = \mathcal{E}_\phi / \text{Чоб} = 659000 : 64 = 10297 \text{ руб.}$$

На основе данных расчета следует, что реализация мероприятия по обучению (курсы, семинары, повышение квалификации и пр.) принесет доход в размере 659000 руб.

После внедрения предложенных мероприятий, обучение будет проводиться только по тем направлениям, которые необходимы в практической работе педагогов и руководителей в заранее согласованные сроки, что позволит экономить денежные средства. Прогнозный расчет обученных сотрудников на один год представлен в Приложении 13.

Допустим, в 2019-2020 г. обучение пройдут 65 человек, по предложенным программам. Одна программа повышения квалификации при обучении от 15 человек на 72 часа стоит около 9 000 руб. / человек (согласно мониторингу предложений на рынке дополнительного профессионального образования). Общая сумма затрат составит 585 000 руб.

По сравнению с прошлым годом, экономия затрат составит 659 000 – 585 000 = 92 000 рублей. При этом будет обучено на 1 человека больше.

Экономический годовой эффект в виде высвобожденной суммы в размере 92 тыс. руб. позволит ввести рекрутера и наставника в качестве штатных единиц станет выгодно экономически для МАОУ СОШ №17, затратив 40 000 руб. на их оплату труда.

Экономия составит 52 тыс. руб. в год, что позволит школе №17 использовать финансовые средства на другие дополнительные статьи на свое усмотрение.

Так как предложенные мероприятия могут подразумевать обучение большего количества человек за меньшие средства, то они экономически эффективны.

Также к социальным результатам внедрения проекта совершенствования организации оценки персонала можно отнести: обеспечение организации квалифицированным персоналом, повышение качества, оперативности и обоснованности информации для поиска квалифицированных кадров, обеспечение сотрудников необходимой информацией, формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании, создание благоприятного социально – психологического климата, повышение производительности труда и, конечно, обучение персонала.

Таким образом, социальную эффективность в МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог составят следующие показатели:

1. Уменьшение текучести кадров, что повысит уровень стабильности коллектива и работу персонала в целом.
2. Повышение уровня трудовой дисциплины.
3. Создание благоприятного климата в организации, очень важный показатель, позволяющий судить о мотивации, потребностях и конфликтности в коллективе.
4. Лояльность персонала.
5. Улучшение управленческой и педагогической работы приведет к формированию положительного образа школы и, следовательно, обеспечит приток новых специалистов.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ II

Исходя из вышеизложенного, предлагается провести совершенствование системы обучения персоналом с помощью следующих мероприятий, проводимых ежегодно:

1. Выявить потребность в обучении персонала.
2. Согласовать действия руководителей по обучению подразделений и сотрудников.
3. Разработать план обучения руководителей подразделений.
4. Провести обучение руководителей подразделений.
5. Разработать план по обучению персонала.
6. Провести обучение персонала.

В своей работе по обучению персонала руководитель МАОУ СОШ №17 обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться (и должны оцениваться) внутри и за пределами школы №17. Формирование благоприятного имиджа, создание благоприятного климата, повышение уровня трудовой дисциплины, уменьшение текучести кадров, лояльность персонала – малый перечень тех социальных последствий, которые окажут на организацию положительное влияние.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе написания данной работы было выявлено, что обучение - это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, навыков, изменения поведения или установок (предрасположенности к определенной активности в определенной ситуации), чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей.

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации, а также средством повышения ценности человеческих ресурсов данной организации. Без своевременного обучения персонала проведение каких-либо организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным. Обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для выживания и процветания организации, поскольку определяющим условием экономического развития организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам.

Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы.

МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог была открыта 1 сентября 1985 г. Координатором всех процессов, происходящих в СОШ №17, является руководитель образовательной организации, который обеспечивает осуществление образовательного процесса в соответствии с Уставом школы, Лицензией и Свидетельством о государственной аккредитации; обеспечивает необходимые условия для работы подразделений общественного питания и медицинских учреждений, закрепленных за школой.

У директора есть два заместителя - по учебно-воспитательной и воспитательной работе. Основными направлениями деятельности заместителя директора по УВР являются: организация учебно-

воспитательного процесса в школе и методическое руководство педагогическим коллективом, в т.ч. контроль за состоянием обучения персонала СОШ №17.

МАОУ СОШ №17 успешно осуществляет свою деятельность, опираясь на нормативную документацию МО РФ. Финансовую ситуацию школы №17 можно назвать стабильной, но подверженной изменениям реальной действительности за счет активности других конкурентоспособных образовательных организаций и собственной приемной кампании.

Функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. В целом, в МАОУ СОШ №17 благоприятный психологический климат работы персонала, коллектив доброжелательный и достаточно сплоченный, условия труда удовлетворительные.

Система обучения персонала школы №17 базируется на общих принципах развития и обучения персонала учреждений МО РФ. Система включает в себя 5 этапов, различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства, обеспечивающие процесс обучения.

На момент проведения анализа, выполнение нормативных критериев системы обучения персонала в школе №17 составило 59% от общей суммы. Всего - 24 критерия, 13 - выполняется, 8 – не выполняется, 4 выполняется частично, требуя доработки.

Количество кадров постоянно меняется, количество обученных сотрудников растет. За 2 года данный показатель вырос на 3,4 %. Следовательно, руководитель МАОУ СОШ №17 старается охватить обучением большее количество сотрудников, чем раньше.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, можно выделить следующие проблемы:

- 1) текучесть кадров и желание персонала сменить место работы.
- 2) отсутствие четкого определения потребности в обучении персонала;
- 3) отсутствие планирования обучения персонала в подразделениях.



Исходя их вышеизложенного, предлагается провести совершенствование системы обучения персоналом с помощью следующих мероприятий, проводимых ежегодно:

7. Выявить потребность в обучении персонала.
8. Согласовать действия руководителей по обучению подразделений и сотрудников.
9. Разработать план обучения руководителей подразделений.
10. Провести обучение руководителей подразделений.
11. Разработать план по обучению персонала.
12. Провести обучение персонала.

В своей работе по обучению персонала руководитель МАОУ СОШ №17 обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным. Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться (и должны оцениваться) внутри и за пределами школы №17: формирование благоприятного имиджа, создание благоприятного климата, повышение уровня трудовой дисциплины, уменьшение текучести кадров, лояльность персонала.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация персонала	- процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу.	Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Текст] / Ю.Е. Мелихов. — Москва : Альфа-Пресс, 2005. – 184 с.
Аттестация персонала	- процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.	Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 207 с.
Внутрифирменное обучение	- особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и	Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.

	ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.	
Менеджер по персоналу	(менеджер по кадрам, менеджер по обучению, HR-менеджер) - специалист, отвечающий за координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.	Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
Мотивация персонала	- побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности	Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие - СПб.: издательство «Северо-Запад», 2007. - 256 с.
Наставничество (менторство)	—процесс неформальной передачи знания, социального капитала и психологической поддержки, что воспринимается как значимые для труда, карьеры или профессионального развития; менторство предполагает длительную неформальную коммуникацию между лицом, которое приобрело большой	Phillip Dawson. Beyond a Definition: Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models // Educational Researcher. — Vol. 43, №3. — P. 137–145.

	опыт и знания (ментором), и лицом, которое их требует (протееже).	
Обучение	- специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.	Еремина И.Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография [Текст] / И.Ю. Еремина, И.Ф. Симонова, Ф.А. Джигоева. – М.: LAP, 2014. – 216 с.
Образование	- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.

Отбор персонала	– это процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность.	Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала [Текст]: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект Пресс, 2016. – 304 с.
Обучение персонала	- это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448с.
Подбор персонала или рекрутинг, (англ. Recruiting)	— это бизнес-процесс, являющийся одной из основных функций HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску работы соискателям.	Кибанов А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016.—76 с.

<p>Система обучения персонала</p>	<p>- это целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами её развития, потенциалом и склонностями сотрудников</p>	<p>Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015.–68 с.</p>
-----------------------------------	---	--

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // Режим доступа: [Консультант плюс].
2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации (ред. от 25.11.2013; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014) // Режим доступа: [Студопедия]
3. Андрейчук С.К. Государственное управление реформированием высшего образования: Автореф. дис. на получение наук. по гос. упр. : Спец. 25.00.01 «Теория и история государственного управления»/ С. К. Андрейчук. - Львов, 2007. - 21 с.
4. Артемов О.Ю. Теория и практика работы с кадрами: учеб. пособие для вузов. - М.: РГТУ, 2010. - 788 с.
5. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: [реферат] / Г. В. Атаманчук. - М.: Омега-Л, 2004. - 301с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю Базарова, Б.Л. Еремена. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Мн.: Экоперспектива, 2000.
8. Быковский В.В, Попов А.И. Отбор и прием персонала: Оценка творческих способностей персонала. Метод указ. 2004. – 24 с.
9. Василенко Н.В. Подготовка руководителей общеобразовательных учебных заведений к инновационной деятельности: Автореф. дис. на получение науч. степени канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теория и методика профессионального образования» / Н.В. Василенко. - К., 2007. - 21с.

10. Ващенко Л.Н. Система управления инновационными процессами в общем среднем образовании региона: Автореф. дис. на получение наук. степени д-ра пед. наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики» / Л. Н. Ващенко. - К., 2006. - 40 с.
11. Дейнека А.В. Управление персоналом. Учебное пособие. – Москва, 2013. – 130 с.
12. Десслер Г. Управление персоналом - М.: БИНОМ, 2007. – 220 с.
13. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях. – Владимир, Собор, 2006. – 210 с.
14. Жабенко О.В. Особенности и тенденции развития государственного управления образованием: Автореф. дис. на получение наук. степени канд.гос. упр. : Спец. 25.00.01 «Теория и история государственного управления» / В. Жабенко. - М., 2003. - 20 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. –116 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник («Высшее образование») (ГРИФ) / А.Я. Кибанов и др.: под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА - М, 2010. – 704 с.
17. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 304 с.
18. Кобзева В.В. Руководителю об организации персонала: дизайн посттренинга. – Оренбург: Хорошая книга, 2006. – 456 с.
19. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 222 с.
20. Коновалова В.Г. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России/В.Г. Коновалова//Кадровик.–2016.–№ 9–С. 15.



21. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
22. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2016. – 398 с.
23. Лобанова Т.Н. Построение модели ключевых компетенций/ Т.Н. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – М., 2002. – № 11. – С. 66-77.
24. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: Интел-синтез, 2003. – С. 84-114.
25. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова.- Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с.
26. Мазак А.В. Управление образовательной отраслью в условиях становления гражданского общества: региональный аспект: Автореф. дис. на получение науч. степени канд. гос. упр.: Спец. 25.00.02 «Механизмы государственного управления» / А. В. Мазак. - К., 2005. - 20 с.
27. Мамчур Л. Формирование культурно-риторической компетентности будущего учителя-словесника/ Лидия Мамчур// Проблемы подготовки современного учителя. – 2013 - № 8 (Ч. 2). – С.182-186.
28. Маренков Н.Л. Управление персоналом организаций: учебное пособие для вузов. Моск. эконом. - фин. ин-т. - М.: Трикта: Акад. Проект, 2012. - 361с.
29. Марченко И.П. Профессиональная подготовка муниципальных служащих: проблемы и пути решения// Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010 - № 2. - С.185-195.
30. Маслова В.М. Технология обучения и развития персонала в организации: Учебник. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 256 с.

31. Мелихов Ю.Е, Малуев Е.П. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. – Москва, 2008. – 120 с.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2010. - 366 с.
33. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих// Экономист, 2009 - № 2. – С. 81-84.
34. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебн. пособие (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.
35. Онышків С.М. Основы школоведения: [учеб. пособие для студентов пед. вузов] / С.М. Онышків. - Тернополь: Учеб. книга - Богдан, 2003. - 176 с.
36. Пархоменко И.М. Организационно-педагогические основы оценки управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений: Автореф. дис. на соискание науч. степени канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики» / И.М. Пархоменко. - М., 2007. - 21 с.
37. Пуховская Л.П. Профессиональная подготовка учителей в Западной Европе: общность и различия: монография / Л.П. Пуховская. – К.: Высшая школа, 2012. - 180 с.
38. Резвина Ю. Профессиональная компетентность персонала: реализация функций // Человек и труд. - 2009. - № 9. - с.73-75.
39. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом: учебное пособие. - Ростов н/Д, 2009. - 420 с.
40. Санжаровская Н.В. Самообразовательная деятельность педагогов/ Н. В.Санжаровская // Управление школой. - 2010. - №8. - С. 17-19.
41. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие. – М., 2003. – 150 с.

42. Слободянюк М. И. Организационно-педагогические основы аттестации общеобразов. школы: Автореф. дис. на получение науч. степени канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика и история педагогики»/ Н. И. Слободянюк. – Ивано-Франковск, 2004. - 20 с.
43. Уварова А. М. Формирование риторической культуры будущего учителя /А. Н. Уварова // Педагогические науки: теория, история, инновационные технологии. – 2009. - № 1. – С.259-265.
44. Управление персоналом организации: учебник. /Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА - М, 2009. - 538 с.
45. Управленческий консалтинг: учеб. пособие / Г.И. Маринко; Моск. гос. ун-т. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 381 с.
46. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. Пособие / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: Кнорус, 2007. - 415 с.
47. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. – М., 2004. – 120 с.
48. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. - М.: Проспект: Велби, 2009. - 263 с.
49. Школоведение / [под ред. А.Н. Волковского, М.П. Малышева]. - М.: АПН РСФСР, 1952. - 596 с.
50. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. - К.: МАУП, 2000. - 576 с.
51. Armstrong, M., Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. - Kogan Page Publishers, 2014. - 825 p.
52. Bulut, C., Culha, O. The effects of organizational training on organizational commitment // International Journal of Training and Development. 2010. Vol. 14 (4). P. 309-322.
53. Danziger, J., Dunkle, D. Methods of training in the workplace // Project Point Journal. 2005. Vol. 8. P. 2-25.

54. Kim, D. H. The link between individual and organizational learning // The strategic management of intellectual capital. 2013. P. 41-62.
55. Noe, R. A. Employee training and development / R. Noe.: Boston, MA : McGraw-Hill/Irwin. - 2002 - 544 p.
56. Owoyemi, O. A. et al. Enhancing employees' commitment to organisation through training // International Journal of Business and Management. 2011. Vol. 6 (7) P. 280-286.
57. Арзуманова Т.И. Экономика организации: учебник [Электронный ресурс] / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 240 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229278>
58. Наумов К.В. Новые технологии в обучении и повышении квалификации персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.prof.aip.ru>
59. Совершенствование системы управления персоналом – цели и тенденции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа//[hr-portal.ru>article/sovershenstvovanie...tendencii](http://hr-portal.ru>article/sovershenstvovanie...tendencii)
60. Управление персоналом. [Электронный ресурс]: Толковый словарь/ Авт.-сост. В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2013. – 120 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Карточка Муниципального автономного общеобразовательного учреждения "Средняя общеобразовательная школа № 17"

Тип муниципального образования (ОКТМО)	г Сухой Лог (код 65758000001)
Тип муниципального образования публично правового образования (ОКТМО ППО)	Сухой Лог (код 65758000)
Вид собственности (по ОКФС)	Государственная (муниципальная) собственность (код 14)
Тип организационно-правовой формы (ОКОПФ)	Муниципальные автономные учреждения (код 75401)
Полное наименование ОУ	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение "Средняя общеобразовательная школа №17"
Сокращенное название ОУ	МАОУ "СОШ №17"
Вид организационно-правовой формы	Муниципальное образовательное учреждение
Тип ОУ	Общеобразовательное учреждение
Вид ОУ	Средняя общеобразовательная школа
Основной вид деятельности по ОКВЭД	Образование среднее общее (код 85.14)
Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД	Образование основное общее (код 85.13) Образование начальное общее (код 85.12) Образование дополнительное детей и взрослых (код 85.41)
Адреса и телефоны	624800, Сверд. обл., г. Сухой Лог ул. Юбилейная 29а <b>8(34373)43631</b> - директор, секретарь
Юридический адрес ОУ	624800, Сверд. обл., г. Сухой Лог ул. Юбилейная 29а
Фактический адрес ОУ	624800, Сверд. обл., г. Сухой Лог ул. Юбилейная 29а
Телефон ОУ	<b>8(34373)4-32-73</b>
Факс ОУ	<b>8(34373)4-36-31</b>
Е-mail ОУ	<b><u>liceum17@mail.ru,</u></b> <b><u>Shcola172006@yandex.ru</u></b>
Адреса сайта ОУ	<b><u>www.liceum17.ucoz.ru</u></b>
Реквизиты	<b>ИНН/КПП 6633006748/663301001</b> ОКПО 56981671 ОКАТО 65494000000 (Сухой Лог)
Номер государственной регистрации в ЕГРЮЛ (ОГРН)	Организации присвоен <b>ОГРН 1026601871438</b> (от 21.01.1998)
ИНН	<b>6633006748</b>
Руководитель Должность руководителя ОУ Ф. И.О. руководителя ОУ	Директор

Местонахождение Тип населенного пункта, где расположено ОУ Наименование населенного пункта	Город Сухой Лог
Вышестоящая организация - Орган управления образования, которому подчинено учреждение - Федеральный орган исполнительной власти, которому непосредственно подчинено ОУ	Управление образования МО город Сухой Лог
Учредители	Министерство общего и профессионального образования Свердловской области
Наименование учредителя (заполняется для учреждений, не имеющих подчинения муниципальному ОУО или федеральному органу исполнительной власти)	Управление образования Администрации городского округа Сухой Лог
Физический адрес учредителя	<b>Россия, 624800, Свердловская область, Сухоложский район, город Сухой Лог, ул. Кирова, д.7</b>
Телефоны учредителя	8(34373)4-23-77, 8(34373)4-35-05, 8(34373)4-33-85, 8(34373)4-24-79, 8(34373)4-28-07
Численность обучающихся /воспитанников	1105
Численность обучающихся / воспитанников ОУ в выпускных классах	40
Сведения о лицензии ОУ Регистрационный номер Дата выдачи Срок действия	№ 19082 19 октября 2016 года бессрочно
32. Сведения о свидетельстве о гос. Аккредитации ОУ Регистрационный номер Дата выдачи Срок действия	№ 9405 24 января 2018 года 20 марта 2026 года

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Документы на осуществление деятельности МАОУ СОШ №17

#### ДОКУМЕНТЫ

- [Устав](#) МАОУ СОШ № 17
- [Изменения и дополнения в Устав](#) муниципального автономного общеобразовательного учреждения "Средняя общеобразовательная школа № 17"
- [Копия лицензии](#) на право осуществления образовательной деятельности
- [Копия свидетельства](#) о государственной аккредитации
- [Свидетельство](#) о постановке на учет Российской организации в налоговом органе по месту ее нахождения
- [Муниципальное задание](#) на 2017 год (на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов)

#### ЛОКАЛЬНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

- [Положение](#) о нормативном локальном акте
- [Положение](#) о наблюдательном совете муниципального автономного общеобразовательного учреждения "СОШ № 17"
- [Положение](#) о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся
- [Порядок](#) оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся
- [Положение](#) о языках обучения, в т. ч. об обучении на иностранных языках
- [Положение](#) о реализации образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (на основе порядка, установленного федеральным органом исполнительной власти
- [Порядок](#) и основания перевода, отчисления и восстановления учащихся
- [Положение](#) о порядке приема граждан в МАОУ СОШ № 17
- [Положение](#) о режиме учебных занятий
- [Порядок](#) организации сетевых форм реализации образовательных программ
- [Правила](#) внутреннего трудового распорядка
- [Положение](#) об оплате труда
- [Изменения](#) в положение об оплате труда
- [Изменения](#) и дополнения в положение об оплате труда
- [Правила](#) внутреннего распорядка обучающихся
- [Коллективный договор](#)
- [Положение](#) о порядке пользования лечебно-оздоровительной инфраструктурой, объектами культуры и спорта
- [Положение](#) о соотношении учебной (преподавательской) и другой педагогической работы в пределах учебного года
- [Положение](#) об организации научно-методической работы
- [Положение](#) об организации консультационной, просветительской деятельности, деятельности в сфере охраны здоровья и иной не противоречащей целям создания образовательной организации деятельности

- [Порядок](#) зачета результатов освоения учебных курсов, дисциплин (модулей), практики, дополнительных программ в других организациях
- [Порядок](#) освоения учебных предметов за рамками основной программы, одновременного освоения нескольких основных программ
- [Порядок](#) осуществления индивидуального учета результатов освоения учащимися образовательных программ и хранения в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях
- [Положение](#) о Школьной Службе Медиации МАОУ СОШ № 17
- [Порядок](#) посещения мероприятий, не предусмотренных учебным планом
- [Порядок](#) предоставления мер социальной поддержки учащимся в МАОУ СОШ №17
- [Положение](#) о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений
- [Положение](#) о порядке применения к обучающимся и снятия с обучающихся мер дисциплинарного взыскания
- [Положение](#) о формах обучения по дополнительным образовательным программам муниципального автономного общеобразовательного учреждения «СОШ №17»
- [Порядок](#) проведения аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемой должности
- [Программа воспитания и социализации](#) Муниципального автономного общеобразовательного учреждения СОШ № 17
- [Положение о библиотечном фонде](#) Муниципального автономного общеобразовательного учреждения СОШ № 17
- [Положение](#) об организации пропускного режима и правилах поведения посетителей в здании
- [Порядок](#) обучения по индивидуальному учебному плану и организации ускоренного обучения
- [Положение](#) о порядке пользования учебниками и учебными пособиями обучающимися, осваивающими учебные предметы, курсы, дисциплины, за пределами федеральных государственных образовательных стандартов и (или) получающими платные образовательные услуги в МАОУ СОШ № 17
- [Положение](#) об официальном сайте МАОУ СОШ № 17
- [Образовательная общеразвивающая программа](#) дополнительного образования Муниципального автономного общеобразовательного учреждения «СОШ №17» на период 2016 - 2020 годы
- [Положение](#) о закупке товаров, работ, услуг для нужд муниципального автономного общеобразовательного учреждения "СОШ № 17"

## ДОКУМЕНТЫ О ПОРЯДКЕ ОКАЗАНИЯ ПЛАТНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

- [Приказ](#) об утверждении стоимости платных дополнительных образовательных услуг
- [Образец](#) договора об оказании платных дополнительных образовательных услуг
- [Положение](#) о порядке оказания платных образовательных услуг

## САМООПРЕДЕЛЕНИЕ

- [Информация](#) о результатах профессионального (личностного) самоопределения выпускников, реализовавших основную образовательную программу основного общего образования в 2017-2018 учебном году



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Курсы повышения квалификации персонала МАОУ СОШ №17 (2016-2018 уч. год)

1	«Методические вопросы подготовки обучающихся к ОГЭ и ЕГЭ по русскому языку (литературе)»	40ч.	4
2	«Организация педагогами-наставниками проектной деятельности при работе над инженерными проектами школьников»	16ч.	2
3	«Перевернутый класс» на основе информационных и коммуникационных технологий	8ч.	1
4	«Подготовка экспертов для работы в региональной предметной комиссии при проведении ГИА по образовательным программам СОО»	48ч.	1
5	«ФГОС среднего общего образования: организация и содержание учебного процесса»	48ч	30
6	Web-семинар «Развитие профессиональной компетентности учителей биологии в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»	8ч	6
7	Актуальные вопросы менеджмента в системе дополнительного образования в контексте Концепции развития дополнительного образования детей	40ч.	1
8	Актуальные направления деятельности классных руководителей	24ч	10
9	Всероссийский физкультурно-оздоровительный комплекс: идеология, содержание, технологии внедрения	32ч	1
10	Диагностика навыков смыслового чтения в начальной школе	24ч	1
11	Интерпретация результатов ВПР: метапредметные результаты и их проблемные зоны. Технологии формирования универсальных учебных действий в структуре современного урока	5ч	1
12	Итоговая аттестация по русскому языку и литературе: результаты и перспективы	8ч	2
13	Консультации по решению задач ОГЭ по информатике и ИКТ	8ч	1
14	КПК «Формирование здорового образа жизни, здорового питания»,	8ч.	1
15	Методические вопросы развития устной речи обучающихся: проблемы подготовки к ОГЭ по русскому языку	24ч.	3
16	Образовательная робототехника в условиях реализации ФГОС начального общего образования	40ч	1
17	ОП «Диагностика навыков смыслового чтения в начальной школе»	24ч.	3
18	ОП «Информационные и коммуникационные технологии как средство реализации требований ФГОС начального общего образования»	80ч	3
19	ОП «Информационные технологии в профессиональной деятельности учителей начальной школы»	144ч	2
20	ОП «Медиация как технология деятельности школьных служб примирения»	250ч.	2
21	ОП «Методические вопросы подготовки обучающихся к написанию сочинения (ОГЭ, ИС в 11 кл, ЕГЭ)	24ч	2
22	ОП «Мониторинг качества учебных достижений школьников»	40ч	1
23	ОП «Образовательная робототехника в курсе информатики	40ч	1

	начального общего образования»		
24	ОП «Особенности организации деятельности специалистов, привлекаемых для осуществления всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников»	24ч.	8
25	ОП «Подготовка организаторов ЕГЭ и ОГЭ Реализация курса «ОРКиСЭ в соответствии с ФГОС»	40ч.	1
26	ОП «Подготовка организаторов ЕГЭ и ОГЭ		3
27	ОП «Подготовка школьников к участию в конкурсах и олимпиадах по биологии и экологии»	40ч.	1
28	ОП «Подготовка экспертов к проверке и оценке открытой части тестовых заданий ОГЭ» (биология)	24ч.	1
29	ОП «Подготовка экспертов территориальных подкомиссий по русскому языку (ОГЭ)»	24ч.	1
30	ОП «Преподавание истории в соответствии с Концепцией нового УМК по отечественной истории»	40ч.	1
31	ОП «Проведение лабораторных и исследовательских работ школьников по физике с использованием цифрового оборудования»,	40ч.	1
32	ОП «Развитие профессиональной компетентности учителей математики в вопросах подготовки учащихся к итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»	24ч.	3
33	ОП «Реализация курса «ОРКиСЭ в соответствии с ФГОС»	40ч.	1
34	ОП «Реализация образовательной технологии «Перевернутый класс» на основе информационных и коммуникационных технологий»	24ч.	1
35	ОП «Реализация ФГОС ООО в обучении математики»	120ч.	1
36	ОП «Современная химическая наука: фундаментальные и прикладные аспекты»		1
37	ОП «Современные технологии дистанционного обучения»	108ч.	1
38	ОП «Содержание и технологии реализации ФГОС НОО»	72ч.	1
39	ОП «Содержательные и методические аспекты изучения курсов «История» и «Обществознание» в соответствии с ФГОС ООО и СОО»	40ч.	1
40	ОП «ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ: организация и содержание образовательной деятельности», 72 часа	72ч.	17
41	ОП «ФГОС ОО: идеология, содержание, технологии введения. ВМ: «ОБЖ» в соответствии с ФГОС ОО»	108ч.	1
42	Организация выявления и сопровождения детей, склонных к суицидальному поведению	24ч.	2
43	Организация и содержание образовательной деятельности в соответствии с требованиями ф	72ч.	1
44	Организация обучения физической культуре в соответствии с ФГОС общего образования	40ч.	1
45	ОС «Актуальные вопросы преподавания физики. От мела к цифре»	6ч.	1
46	ОС «Завершающий этап подготовки к ЕГЭ и ОГЭ по русскому языку. Интенсивный курс подготовки»	6ч.	2
47	ОС «Методика подготовки к ИА по математике» Web-семинар «Развитие профессиональной компетенции учителей математики в вопросах подготовки учащихся к государственной	8ч.	1

	итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ		
48	ОС «Подготовка и проведение экспериментальной части ГИА по физике в форме ОГЭ»	16ч.	1
49	ОС «Эффективные приемы подготовки к ОГЭ и ЕГЭ по истории с пособиями издательства «Просвещение»	48	1
50	Педагогическая деятельность по реализации программ дошкольного образования в условиях внедрения профессионального стандарта «Педагог»	8	4
51	Подготовка и проведение экспериментальной части ОГЭ по физике	16	3
52	Подготовка к выполнению нормативов Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО)», включая элементы самбо, подготовка судейских бригад»	72ч.	1
53	Подготовка обучающихся к ГИА в форме ОГЭ и ЕГЭ по истории и обществознанию, обучение с использованием дистанционных образовательных технологий	40ч.	1
54	Подготовка организаторов ЕГЭ, ОГЭ (с использованием дистанционных образовательных технологий). Вариативный модуль: Модуль № 1 для организаторов в ППЭ, для ассистентов участников ЕГЭ, ОГЭ с ОВЗ	20ч.	1
55	Подготовка экспертов к проверке и оценке открытой части тестовых заданий ОГЭ (химия)	24ч.	1
56	Подготовка экспертов территориальных подкомиссий по литературе (ОГЭ)	24ч.	4
57	Подготовка экспертов территориальных представительств региональных предметных комиссий (с использованием ДОТ)	24ч.	12
58	Подготовка экспертов устного собеседования в 9 классе	16ч.	5
59	Проектный подход как средство формирования универсальных учебных действий на уроках технологии	24ч.	1
60	Развитие профессиональной компетентности учителей биологии в вопросах подготовки учащихся к ГИА в форме ОГЭ, ЕГЭ (Web-семинар)	8ч.	2
61	Развитие профессиональной компетентности учителей математики в вопросах подготовки учащихся к ГИА в форме ОГЭ, ЕГЭ	24ч.	5
62	Развитие профессиональной компетентности учителей физики в вопросах подготовки учащихся к ГИА в форме ОГЭ, ЕГЭ	24ч.	1
63	Реализация курса «ОРКиСЭ в соответствии с ФГОС»	40ч.	3
64	Современные педагогические технологии естественнонаучного образования младших школьников, ГАОУ ДПО СО «ИРО»	108ч.	2
65	Современные технологии обучения в условиях введения ФГОС общего образования (с использованием ДОТ)	108ч.	1
66	Современный урок математики в основной и старшей школе в соответствии с ФГОС	24ч.	3
67	Создание приложений для мобильных устройств как направление проектной деятельности обучающихся	24ч.	1
68	ФГОС образования обучающихся с умственной отсталостью: образовательная деятельность с обучающимися с умеренной и тяжелой умственной отсталостью, тяжелыми и множественными нарушениями развития	72ч.	3

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Результаты анкетирования персонала МАОУ СОШ №17 г. Сухой Лог

Вопрос исследования	Количество ответов	% ответов
<i>Ваш возраст:</i>		
До 20	-	-
21-30	10	16
31-40	9	14
41-50	21	33
51-60	17	26
61-70	7	11
<i>Уровень Вашей квалификационной категории:</i>		
высшая категория	9	14
первая категория	34	53
без категории	21	33
<i>Каковы основные причины текучести кадров в Вашей организации? (отметьте знаком «галочка»)</i>		
- материальные:	11	17
- организационные:	13	20
- межличностные:	10	15
- личные:	3	4
<i>Какие методы адаптации персонала существуют в Вашей организации для приспособления к новым условиям и сохранения кадров? (отметьте знаком «галочка»)</i>		
наставничество	56	89
обучение персонала (тренинги, семинары и пр.)	64	100
личная беседа	54	84
разработка адапционной программы	-	-
ознакомление с организацией	64	100
заполнение анкеты	-	-
прохождение тестов	-	-
корпоративные праздники	64	100
<i>Какие формы аттестации применяются в Вашей организации? (отметьте знаком «галочка»)</i>		
- квалификационный экзамен	64	100
- собеседование	-	-
- зачет	-	-
- реферат	-	-
- письменное тестирование	-	-
- компьютерное тестирование	56	89
- творческий отчет	57	90
<i>Какие виды мотивации персонала существуют в Вашей организации? (отметьте знаком «галочка»)</i>		
1) компенсационной системы	64	100
- оплата труда	64	100

<ul style="list-style-type: none"> <li>- выплаты при нетрудоспособности</li> <li>- страхование работника</li> <li>- плата за сверхурочную работу</li> <li>- компенсация при потере места</li> <li>- компенсация при потере члена семьи</li> <li>- оплата, равнозначная получаемому доходу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>20</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>30</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
2) некомпенсационной системы <ul style="list-style-type: none"> <li>- социальная мотивация (поощрения, связанные с соцпакетом)</li> <li>- психологическая мотивация</li> <li>- моральная мотивация</li> <li>- организационный стимул</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>64</li> <li>62</li> <li>57</li> <li>60</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100</li> <li>97</li> <li>90</li> <li>93</li> </ul>
<i>Какие виды обучения персонала существуют в Вашей школе? (отметьте знаком «галочка»)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка кадров</li> <li>- переподготовка кадров</li> <li>- повышение квалификации кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>64</li> <li>64</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>100</li> <li>100</li> </ul>
<i>Перечислите методы обучения персонала в Вашей школе. (отметьте знаком «галочка»)</i> 1) на рабочем месте: <ul style="list-style-type: none"> <li>- направленное приобретение опыта</li> <li>- производственный инструктаж</li> <li>- ротация</li> <li>- наставничество</li> <li>- подготовка в проектных группах</li> <li>- делегирование</li> <li>- «копирование»</li> <li>- специальная программа рабочих действий</li> <li>- самообразование</li> </ul> 2) вне рабочего места: <ul style="list-style-type: none"> <li>- лекции</li> <li>- конференция, семинары</li> <li>- программированные курсы обучения</li> <li>- кейсы</li> <li>- деловые игры</li> <li>- моделирование</li> <li>- ролевые игры</li> <li>- рабочая группа</li> <li>- тренинги</li> <li>- самообразование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>64</li> <li>32</li> <li>54</li> <li>53</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>64</li> <li>64</li> <li>64</li> <li>17</li> <li>54</li> <li>-</li> <li>54</li> <li>57</li> <li>57</li> <li>64</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>100</li> <li>52</li> <li>87</li> <li>86</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>100</li> <li>100</li> <li>100</li> <li>26</li> <li>87</li> <li>-</li> <li>87</li> <li>90</li> <li>90</li> <li>100</li> </ul>
<i>Удовлетворены ли Вы эффективностью работы Вашей организации в целом?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да</li> <li>- частично</li> <li>- нет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>57</li> <li>2</li> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90</li> <li>3</li> <li>7</li> </ul>

<i>Оцените его эффективность своего обучения по 10-балльной шкале (1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка) по следующим критериям оценки:</i>		
- Практическая ценность знаний, полученных при обучении для своего предметного методического объединения	52	
- Результативность обучения для выполнения задач своего предметного методического объединения	50	
- Удовлетворенность от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности своего предметного методического объединения	48	
- Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения	50	
- Удовлетворенность полученной информацией и материалами	46	
- Развитие необходимых для работы навыков персонала	50	
- Развитие необходимых для работы личных качеств персонала	52	

Финансовое состояние МАОУ СОШ № 17

Наименование показателя	Объем финансового обеспечения, руб.				
	всего	В том числе:			
		Субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания из бюджета г.о. Сухой Лог	Субсидии, предоставляемые в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78. 1 Бюджетного кодекса РФ	Поступления от оказания услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности	
				всего	из них гранты
<b>Поступления, всего:</b>	<b>45730000</b>	<b>45545000</b>	<b>78740</b>	<b>106260</b>	
Доходы от оказания услуг, работ	45650000	45543740	-	106260	
Субсидия на фин. обеспечение выполнения муницип. задания	11100000	11100000	-	-	
Субсидия на фин. обеспечение выполнения муницип. задания	32246000	32246000	-	-	
Субсидия на фин. обеспечение выполнения муницип. задания	2198160	2198160	-	-	
Родител. плата за лагерь дневного пребывания	-	-	-	-	
Родител. плата за семейную школу для будущих первоклассников	90000	-	-	90000	
Родител. плата за школу англ. языка	140000	-	-	140000	
Доходы от торг. автомата	14256	-	-	14256	
Иные субсидии из бюджета	78740	-	78740	-	
Субсидия на осуществление мероприятий по	78740	-	78740	-	

организации питания в МАОУ					
Прочие доходы	-	-	-	-	
Доходы от операций с активами	-	-	-	-	
<b>Выплаты по расходам, всего:</b>	<b>46330660</b>	<b>46113950</b>	<b>78740</b>	<b>137970</b>	
В том числе: на выплаты персоналу, всего	38311640	38221640	-	90000	
<i>Из них:</i>					
Оплата труда	29377635	29307635	-	70000	
Прочие выплаты	2760	2760	-	-	
Начисления на выплаты по оплате труда	8931250	8911250	-	20000	
Социальные и иные выплаты населению, всего	92500	92500	-	-	
<i>Из них:</i>					
Прочие выплаты	92500	92500	-	-	
Уплата налогов, сборов и иных платежей. всего	115270	115200	-	70	
<i>Из них:</i>					
Уплата земельного налога	115200	115200	-	-	
Расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего	7811250	7684610	78740	47900	
Услуги связи	113450	113450	-	-	
Транспортные услуги	49900	49900	-	-	
Коммунал. услуги	3682285	3682285	-	-	
Работы, услуги по содержанию имущества	532435	532435	-	-	
Прочие работы, услуги	863310	784575	78735	-	
Увеличение стоимости основных средств	1923160	1923160	-	-	
Увеличение стоимости матер.запасов	646690	598785	-	47905	
Соотношение величины расходов над величиной доходов, руб.	+600660	+568950	-	+31710	



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Доплаты за увеличение объёма работ персоналу МАОУ СОШ №17

За заведование:	
- учебными кабинетами	200
- специализированные учебные кабинеты	400
- спортзал, мастерские	600
- музей	600
за руководство методическими объединениями, ассоциациями	100 рублей за каждого члена методического объединения
за классное руководство, включая работу с детьми с ОВЗ, детьми-инвалидами, социально-неблагополучными семьями	70 рублей за каждого обучающегося в классе
за проверку письменных работ:	От учебной нагрузки:
Начальная школа	1000 (за ставку)
Русский язык (с элективами)	1000 (за ставку)
Математика (с элективами)	1000 (за ставку)
Физика	700 (за ставку)
Химия	700 (за ставку)
Физическая культура	100 (за ставку)
Информатика	700 (за ставку)
История, обществознание (экономика, основы духовно- нравственной культуры народов России, предпринимательство)	700 (за ставку)
География, природоведение, экология, МХК ОБЖ, ПДД Технология	700 (за ставку)
Биология	400 (за ставку)

Иностранные языки	700 (за ставку)
Искусство	700 (за ставку)
элективные курсы	100 (за ставку)
За выполнение функций председателю профсоюзного комитета школы	2000
За выполнение функций уполномоченного по охране труда профсоюзного комитета школы	500
За индивидуальное обучение детей находящихся на длительном лечении	20% от должностного оклада
За руководство муниципальной ассоциацией педагогов	500
выполнение функций координатора, куратора лицейских проектов класса (группы);	1000
проведение работы по дополнительным образовательным программам;	1000
организацию трудового обучения, профессиональной ориентации;	500
организация обучения детей по ИУП, в том числе с использованием ДОП	500
дополнительные виды деятельности (внеурочная деятельность, неаудиторная работа, занятость, динамическая пауза в первых классах);	500
руководство службами: социально-психологической, физического воспитания, службой безопасности, службой информатизации, мониторинговой службой;	500
работу с детьми с ОВЗ;	100 рублей за каждого ребёнка
работу региональной базовой площадки и муниципального ресурсного центра.	2000

### Выплаты стимулирующего характера

педагогический стаж:	% от сформированного оклада
от 5 до 15 лет	3%
от 15 до 25 лет	6%
от 25 лет	9%
Работникам, имеющим диплом о высшем профессиональном образовании:	3%
Педагогическим работникам	9%
руководство школьным музеем;	2000
выполнение функций ответственного за программное обеспечение ОО;	3000
выполнение функций ответственного за мониторинг здоровья обучающихся	1000
выполнение функций ответственного за организацию и ведение учёта военнообязанных;	1000
выполнение функций ответственного за руководство школьным радио;	1000
выполнение функций ответственного за организацию и проведение мероприятий по ГО;	3000
выполнение функций ответственного за информационный обмен;	5000
руководство ГПД;	4000
выполнение функций ответственного за ведение сайта лица;	1000
выполнение функций ответственного за ведение электронных дневников	3000
работу с ГТО;	1000
За работу с компьютерной техникой	500
Организация и руководство лицейским информационным центром:	
Лицейская газета	1200,00
Лицейский информационный видеоцентр	1600,00
Организация и руководство лицейским органом самоуправления	2000,00
Организация и руководство школьной службой медиации	3000,00
За работу в школьной службе медиации	2000,00

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Показатели деятельности МАОУ СОШ №17

Показатели	Единица измерения				Соотношение 2017-2018 уч.г. к 2016-2017 уч.г.	
	2016-2017		2017-2018			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Образовательная деятельность						
Общая численность пед. работников	60		64		+4	+6,8
В том числе:						
- Численность/ Удел. вес численности пед. работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогов	53	87	54	84	+1	+1,7
- Численность/ Удел. вес численности пед. работников, имеющих высшее образование пед. направленности, в общей численности педагогов	50	82	52	81	+2	+3,4
- Численность/ удел. вес численности пед. работников, имеющих среднее проф. образование, в общей численности педагогов	7	11	8	13	+1	+1,7
- Численность/ удел. вес численности пед. работников, имеющих среднее проф. образование пед. направленности (профиля), в общей численности педагогов	7	11	8	13	+1	+1,7
Численность/удел. вес численности пед. работников, которым по	41	70,7	46	71,9	+5	+8,5

результатам аттестации присвоена кв. категория, в общей числ-сти педагогов В том числе:						
- Высшая	11	19	17	26,6	+6	+10,2
- Первая	30	51,7	29	45,3	-1	-1,7
Численность/ удел. вес численности пед. работников в общей численности пед. работников, пед. стаж которых составляет						
- до 5 лет	11	18	12	18,8	+1	+1,7
- свыше 30 лет	14	23	15	23,4	+1	+1,7
Численность/ удел. вес численности пед. работников в общей численности педагогов в возрасте до 30 лет	10	16	13	20,3	+3	+5,1
Численность/ удел. вес численности пед. работников в общей численности педагогов в возрасте от 55 лет	12	20	15	23,4	+3	+5,1
Численность/ удел. вес численности пед. работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/ проф. переподготовку по профилю пед. деятельности, в общей численности педагогов	60	100	64	100	-	-
Численность/ удел. вес численности пед. работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе ФГОС, в общей численности педагогов	60	100	64	100	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Сведения о кадрах общеобразовательной организации

Квалификация	2016-2017		2017-2018		Соотношение 2017-2018 уч.г. к 2016-2017 уч.г	
	Всего	% к общему числу пед. работников	Всего	% к общему числу пед. работников	Всего	% к общему числу пед. работников
Количество педагогических работников, имеющих квалификационную категорию	47	78%	51	82%	+4	+4%
в т.ч. – высшую	11	18%	17	27%	+6	+9%
- первую	30	50%	29	45%	-1	-5%
Количество педагогических работников, прошедших аттестацию с целью подтверждения соответствия занимаемой должности	6	10%	5	8%	-1	-2%
Количество педагогических работников, не имеющих квалификационной категории	13	22%	13	20%	-	-2%

**Сравнительный анализ этапов системы обучения персонала  
в МАОУ СОШ №17 и в учреждениях МО РФ**

Этапы СОП	Критерии оценки	СОП в учреждениях МО РФ	МАОУ СОШ №17
1. Определение потребностей в обучении	1. Определение потребностей в обучении в т.ч.:	+	-
	- на уровне самой работы (выполнение должностных обязанностей)		
	- на уровне отдела или подразделения	+	+
	- на уровне потребности организации в целом	+	+
	2. Кратность проведения анализа ожидаемого эффекта от обучения – не реже 1 раз в квартал	+	Проводится 1 раз в год, в период годового отчета
	3. Учет желаний работников в обучении	+	+
2. Распределение ресурсов	1. Выделение средств на покрытие расходов по обучению и время обучения	+	+
	2. Возможность выбора методов и видов обучения	+	+
	3. Возможность выбора куратора и организации	+	-
3. Составление учебных планов и программ	1. Проведение предварител. анализа задач	+	+
	2. Определение конкретных функций и элементов рабочего процесса для улучшения /развития	+	+
	3. Учет при подготовке учебного плана записей, сделанных во время отборочного собеседования, отчетов и др. информация о выполнении работы, данные кв. интервью с полным анализом потребностей сотрудника в обучении	+	-

	4. Ведение протокола, записи о четко сформулированных целях обучения (цель достижения с помощью обучения)	+	-
4. Методы обучения и их выбор	1. Выбор эффективных методов и видов для достижения целей обучения каждого работника	+	+
5. Оценка процесса обучения	1. Участие менеджера во всем цикле систематической модели рассмотренной выше системы в т.ч:		+
	- этап определение потребностей в обучении	+	
	- этап распределения ресурсов	+	+
	- этап составления учебных планов и программ	+	-
	- этап определения методов, видов обучения и их выбор	+	+
	- этап оценки процесса обучения	+	-
	2. Создание возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний	+	Не каждому обученному специалисту созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний
	3. Проведение оценки инвестиций на обучение и их окупаемости в т.ч:		
	- на уровне одного работника	+	-
	- на уровне отдела, подразделения	+	-
	- на уровне организации	+	+
	4. Участие в проведение оценки специалиста кадровых и бухгалтерских служб	+	+
	5. Кратность поведения полной оценки эффективности затраченных средств на обучение – не реже 1 раз в квартал	+	Проводится 1 раз в год, в период годового отчета
Всего по всем критериям:		24	+ / 13
			Выполнено частично - 4
			- / 8



## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

### Тематика курсов по образовательным программам персонала МАОУ СОШ №17, 2016-2018 г.г.

2016-2017 уч. год	2017-2018 уч. год
«Диагностика навыков смыслового чтения в начальной школе»	«Информационные и коммуникационные технологии как средство реализации требований ФГОС основного общего образования (с ДОТ)»
«Информационные и коммуникационные технологии как средство реализации требований ФГОС основного общего образования (с ДОТ)»	«Итоговая аттестация по русскому языку и литературе: результаты и перспективы»
«Итоговая аттестация по русскому языку и литературе: результаты и перспективы»	«Консультации по решению задач ОГЭ по информатике и ИКТ»
«Итоговая аттестация по русскому языку и литературе: результаты и перспективы»	«Медиация как технология деятельности школьных служб примирения» (профессиональная переподготовка)
«Консультации по решению задач ОГЭ по информатике и ИКТ»	«Менеджмент в образовании» (профессиональная переподготовка)
«Медиация как технология деятельности школьных служб примирения» (профессиональная переподготовка)	«Методика подготовки к ИА по математике»
«Менеджмент в образовании» (профессиональная переподготовка)	«Мониторинг качества учебных достижений школьников»
«Методика подготовки к ИА по математике»	«Подготовка педагогических работников навыкам оказания первой помощи обучающимся»
«Мониторинг качества учебных достижений школьников»	«Подготовка экспертов к проверке и оценке открытой части тестовых заданий ОГЭ (биология)»
«Организационно-технические вопросы подготовки и проведения итогового сочинения (изложения) в Свердловской области в 2016 году»	«Подготовка экспертов территориальных подкомиссий по русскому языку (ОГЭ)»
«Подготовка педагогических работников навыкам оказания первой помощи обучающимся»	«Подготовка экспертов к проверке и оценке открытой части тестовых заданий ОГЭ (химия)»

«Подготовка экспертов к проверке и оценке открытой части тестовых заданий ОГЭ (биология)»	«Развитие профессиональной компетенции учителей математики в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»
«Подготовка экспертов к проверке и оценке открытой части тестовых заданий ОГЭ (химия)»	«Развитие профессиональной компетенции учителей физики в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»
«Подготовка экспертов территориальных подкомиссий по русскому языку (ОГЭ)»	«Развитие профессиональной компетентности учителей химии в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»
«Развитие профессиональной компетентности учителей химии в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»	
«Развитие профессиональной компетенции учителей математики в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»	
«Развитие профессиональной компетенции учителей физики в вопросах подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ»	
«Создание приложений для мобильных устройств как направление проектной деятельности обучающихся»	
«ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ: организация и содержание образования»	

Прогнозный расчет обученных сотрудников на 1 год

№	Тема курсов	Количество часов	Количество человек	Стоимость, руб.
1	Теория и практика управления инновационными методами и технологиями	72	10	90000
2	Современные технологии преподавания естественнонаучных дисциплин в рамках ФГОС	72	6	54000
3	Активные формы и приемы преподавания русского языка и литературы. Культура делового общения	72 72	5 1	45000 9000
4	Практический курс разговорного английского и немецкого языка.	72	4	36000
5	Традиционная народная культура в коммуникативном развитии студентов. Современные технологии художественного образования в системе ФГОС	72	1 1	9000 9000
6	Педагогические технологии в практике преподавания	72	20	180000
7	Физическая культура различных типов и видов: содержание и организация образовательного процесса.	72	3	27000
8	Актуальные вопросы обществоведческого образования	72	4	36000
ИТОГО:			65	585000